

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SAPILLICA - 2016 “**

**PRESENTADO POR:**

**BR. ROSA MIRIAM VILLEGAS ARMIJOS**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PIURA -PERU**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**"ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SAPILICA - 2016 "**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

BR. ROSA MIRIAM VILLEGAS ARMIJOS  
EJECUTOR

DR. SEGUNDO VÍCTOR CAYETANO SALINAS  
ASESOR

PIURA-PERU

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**"ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SAPILLICA - 2016 "**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**APROBADA EN CONTENIDO Y EN ESTILO POR:**

DR. VICENTE SANCHEZ JUAREZ  
PRESIDENTE

DRA. REYNELDI FARFAN SANCHEZ  
SECRETARIO

MG. FRANKLIN ATARAMA TALLEDO  
VOCAL

PIURA-PERU



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 020-2018-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller ROSA MIRIAM VILLEGAS ARMIJOS**, denominado: **"ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAPILICA - 2016"**, asesorada por el **DR. VICTOR CAYETANO SALINAS**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

**APROBADA (X)**

**DESAPROBADA ( )**

Con la mención de:

BUENO

- ( ) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 06 de abril de 2018.

DR. VICENTE SÁNCHEZ JUÁREZ  
Presidente

DRA. RAYNELDI FARFÁN SÁNCHEZ  
Secretario

MG. FRANKLIN ATARAMA TALLEDO  
Vocal

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: PROBLEMA GENERAL .....</b>	<b>8</b>
1.1.- Formulación del problema.....	8
1.1.1.- Problema general .....	8
1.1.2.- Problemas específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA, BENEFICIARIOS Y LIMITACIONES .....</b>	<b>8</b>
2.1. Objetivos.....	8
2.1.1. Objetivo general .....	8
2.1.2. Objetivos específicos .....	8
2.2 Justificación .....	9
2.2 Importancia .....	10
2.3. Beneficiarios .....	11
2.4. Limitaciones de la Investigación .....	12
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
3.1.- Antecedentes .....	13
3.2.- base teórica .....	17
3.2.1. Clima laboral .....	17
3.2.1.1. Entornos laborables saludables .....	17
3.2.1.2. Factores psicosociales y su influencia en la salud mental en el espacio de trabajo .....	19
3.2.1.3. El modelo Great Place to Work .....	21
3.2.1.3.1. Historia .....	21
3.2.1.3.2. Dimensiones de modelo Great Place to Work .....	23

<b>CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL</b>	27
4.1. Base legal del estudio	27
<b>CAPÍTULO V: MARCO INSTITUCIONAL</b>	29
<b>CAPÍTULO VI: VARIABLES DE ESTUDIOS</b>	33
6.1. Variables del estudio	33
6.2. Definición conceptual de variable	33
6.3. Medición de las variables	34
<b>CAPÍTULO VII: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	36
7.1. Enfoque y alcance de la investigación	36
7.2. Diseño de la investigación	36
7.3. Muestra	36
7.4. Instrumento de recojo de información	38
7.5. Procedimiento del recojo de información	40
7.3. Análisis de información	40
<b>CAPÍTULO VII: RESULTADOS</b>	41
<b>CAPÍTULO VIII: DISCUSION DE RESULTADOS</b>	63
<b>CONCLUSIONES</b>	70
<b>RECOMENDACIONES</b>	73
<b>ANEXO 1</b>	76
<b>ANEXO 2</b>	86

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. La Comunicación en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 1. La competencia de los jefes de la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 2. La integridad en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 3. Nivel de credibilidad en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 4. Respaldo en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 5. La participación en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 6. Cuidado de las personas en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 7. Nivel de respeto en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 8. La equidad en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 9. Ausencia de favoritismo en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 10. La justicia en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 11. Nivel de imparcialidad en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 12. Orgullo por el trabajo personal en la Municipalidad distrital de Sapollica</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 13. Orgullo por el trabajo en equipo en la Municipalidad distrital de Sapollica</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 14. Orgullo por la institución en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 15. Nivel de orgullo en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>54</b>

<b>Tabla 16. Las relaciones interpersonales en la Municipalidad distrital de Sapollica .</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 17. La hospitalidad en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 18. El sentido de pertenencia en la Municipalidad distrital de Sapollica.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 19. Nivel de camaradería en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 20. Lo excepcional en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca - Piura .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 22. Mejoras en la Municipalidad distrital de Sapollica .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 23. Por dimensiones y en promedios .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 24. Nivel de clima labora en la Municipalidad distrital de Sapollica: Por dimensiones y porcentajes .....</b>	<b>62</b>



## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Nivel de Credibilidad en la Municipalidad Distrital de Sapolilica.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2. Nivel de Respeto en la Municipalidad Distrital de Sapolilica .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 3. Nivel de Imparcialidad en la Municipalidad Distrital de Sapolilica.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 4. Nivel de Orgullo en la Municipalidad Distrital de Sapolilica.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 5. Nivel de Camaradería en la Municipalidad Distrital de Sapolilica .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 6. Aspectos excepcionales de la Municipalidad Distrital de Sapolilica.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 7. Aspectos que debería modificar en la Municipalidad Distrital de Sapolilica.</b>	<b>60</b>
<b>Figura 8. Clima Laboral de la Municipalidad Distrital de Sapolilica .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 9. Nivel del Clima Laboral de la Municipalidad Distrital de Sapolilica.....</b>	<b>62</b>

## **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAPILLICA - 2016.**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo conocer las circunstancias laborales que rodean al trabajo en la Municipalidad distrital de Sapillica, de la provincia de Ayabaca, del departamento de Piura, expresados en términos de **credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería**. El estudio se justifica y tiene importancia porque los resultados pueden servir a los directivos para hacer de la institución un mejor lugar para que sus empleados trabajen en ambientes de confianza, orgullo y camaradería. Se realizó a la luz del pensamiento de Robert Lebering y Milton Moskowitz creadores del modelo Great Place To Work (GPTW) para estudiar el clima laboral de las organizaciones empresariales. El instrumento de recojo de información usado se le conoce como “Trust Index”, y forma parte de la metodología Great Place to Work, tiene 59 preguntas distribuidas en cinco dimensiones. Participaron 51 trabajadores que laboran en la Municipalidad. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal en el recojo de información. Usó los métodos descriptivos, de análisis y de síntesis. El estudio revela que el nivel del clima laboral de la Municipalidad distrital de Sapillica es deficiente (28.6%), regular (42.9%), bueno (28.6%). Entre bueno y muy bueno, la credibilidad alcanza, 37.3%, el respeto (25.5%), la imparcialidad (33.3%), el orgullo (58.8%) y la camaradería (29.4%).

**Palabras clave:** Great Place To Work, clima laboral, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima laboral por ser un factor influyente en la manera de pensar y sentir del trabajador, termina siendo - en definitiva -, lo que explica la eficacia y la unidad de la organización.

Hoy en día, para nadie es un secreto que las organizaciones empresariales se transforman en *excelentes lugares de trabajo*, desarrollando relaciones laborales basadas en la *confianza*, elemento clave para lograr resultados y mantenerlos a través del tiempo.

Por lo que, generar *confianza* no es una necesidad o entelequia pura, sino una necesidad afectiva de suma importancia, pues, de ella depende el futuro de la organización en general, y de los equipos de trabajo en particular.

Y se dice esto porque el presente estudio usa la metodología del modelo Great Place To Work Institute para conocer las circunstancias laborales que rodean al trabajo en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca, del departamento de Piura, en función de la *credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, y camaradería*.

Así mismo, el estudio tiene dos tareas adicionales: a) conocer lo excepcional en la Municipalidad que la convierte en un excelente lugar para trabajar, y b) conocer los aspectos que deberían modificarse para hacer de la Municipalidad distrital de Sapollica un lugar aún mejor para trabajar.

Por otra parte es bueno decir que la Municipalidad distrital de Sapollica localizada en el distrito del mismo nombre, en la provincia de Ayabaca, del departamento de Piura; forma parte de las instituciones de gobierno local del país y, de acuerdo al artículo 1 de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972 -, es una entidad básica de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos,

que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

De esta suerte, la Municipalidad de Sapollica al amparo del mandato legal es un órgano de gobierno cuya función primordial es *promover el desarrollo local*, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

De esto se infiere que la institución existe para proporcionar servicios públicos de calidad en la seguridad ciudadana, infraestructura, salud, educación y calidad de vida de los ciudadanos.

Para cumplir con este cometido debe incorporar modelos y tecnologías modernas de gestión, y tener un ambiente laboral saludable y motivador para trabajadores y usuarios del servicio.

Así, Sánchez Juárez ( 2014) reporta que de 56 Municipalidad estudiadas, con relación a la gestión de las municipalidades distritales del departamento de Piura, la Municipalidad de Sapollica ocupa el puesto 54; llamando la atención que el 66%, (37) de ellas realizan una gestión limitada, el 29% (16) tienen una mala gestión y sólo un 5% (3) realiza una gestión media (regular).

Los gobiernos locales – dice Sánchez - para cumplir su misión deben contar con un equipo gerencial que reúna requisitos mínimos de profesionalismo, capacidad técnica y destrezas, criterio e iniciativas, ejerciendo un liderazgo orientado a una gestión por resultados y no con burócratas partidarios, improvisados y hasta deshonestos que empañan la gestión de los mismos. Los Gobiernos Locales o Municipalidades, en esencia, constituyen el nivel de gobierno del Estado Peruano más cercano a la ciudadanía y adquieren especial protagonismo en el proceso de descentralización que está orientado a, reformar el Estado,

fortalecer la gobernabilidad y la legitimidad democrática y, por ende, garantizar el desarrollo integral, armónico y sostenible en su conjunto, mediante el equilibrado ejercicio del poder con los tres niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local. En las dos últimas décadas han ocurrido eventos que han influido en la misión y visión de los gobiernos locales en nuestro país; en el aspecto normativo la promulgación, de la Ley de Bases de Descentralización N° 27783 (El Peruano, 2002); Ley Orgánica de Municipalidades n° 27972 (El peruano: 2003) y Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 28056 (El Peruano: 2003), dirigidos a modernizar la administración en este nivel de gobierno, tendiente a lograr el desarrollo sostenible en lo económico , social – participativo y ecológico conforme lo propaga la Agenda Local 21 aprobada en la Cumbe de Río de Janeiro en 1992 (Sánchez Juárez, 2014).

Pues entonces, según la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 (El Peruano,2003) – asegura Sánchez -, los gobiernos locales deben organizarse gerencialmente, por lo que la estructura orgánica adoptada es muy semejante en las municipalidades provinciales, ya que presentan órganos o unidades administrativas que realizan las principales funciones como Planificación y Presupuesto, Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica, Infraestructura, Servicios Sociales, Económicos y Culturales y Servicios Públicos bajo la dirección de la Gerencia Municipal; en cuanto a las municipalidades distritales su organización es más sencilla y el manejo gerencial – sobre todo en las más pequeñas – está a cargo del Alcalde, el Gerente Municipal y una persona que se encargue de los Sistemas Administrativos. Es relevante indicar que todas ellas enmarcan su labor en el desarrollo de los sistemas administrativos de Control, Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Personal y Bienes Patrimoniales; además el Sistema Nacional de Inversión

Pública – SNIP; sin embargo se ha comprobado que la sierra piurana las municipalidades distritales todavía no están comprendidas en el SNIP (Sánchez Juárez, 2014).

Por lo que, y muy a propósito del ambiente laboral como agente motivador para trabajadores y ciudadanos, viene bien saber si las personas que laboran en la Municipalidad de Sapillica trabajan con ganas o sin ganas en pro de la promoción del desarrollo local.

Escrito de otro modo, ¿habrá algo excepcional y que la convierte en un excelente lugar para trabajar?, o ¿habrá aspectos que deben modificarse para hacer de la institución un lugar aún mejor para seguir trabajando?

Por ejemplo, los ¿directivos de mayor jerarquía son o no son asertivos con los trabajadores?, ¿es fácil o no la comunicación con ellos?, ¿existe una buena comunicación entre áreas funcionales?, ¿hay preferencias o favoritismos?, ¿los políticos dejan trabajar a favor de la población?, ¿se brinda información completa y fidedigna, manteniendo a los colaboradores comunicados?, ¿se mantiene la ética, el profesionalismo, asegurando la confiabilidad con los directivo?, ¿existe equipos, recursos físicos y capacitaciones que permitan desarrollar las habilidades profesionales?, ¿se reconoce las metas y el buen desarrollo de funciones de los empleados?, ¿crean incentivos que permitan que los directivos consideren las ideas y sugerencias brindadas por los colaboradores?, ¿se mantiene un equilibrio entre la vida laboral y familiar, considerando al colaborador como un individuo único?, ¿las instalaciones brindan seguridad física y condiciones adecuadas para poder realizar sus laboras, creando un buen ambiente? , ¿se brinda un buen trato, sin importar la jerarquía laboral?, ¿se evita los favoritísimos y beneficios para grupos selectos?, ¿se evita la discriminación?, ¿se soluciona las quejas?, ¿se crea el sentimiento de que la labor que se realizar es un aparte para la institución y tiene un valor especial?, ¿los empleados se sienten orgullosos por trabajar en equipo, por pertenecer a la institución?,

¿ el ambiente de trabajo es divertido y ameno?, ¿se promueve eventos como cumpleaños, bonos por metas, y celebraciones especiales?, ¿se cuenta con programas de bienvenida, e inducción entre compañeros?, ¿ se incrementa el sentido de familia en la organización?, y así.

Son preguntas a dilucidar con el presente trabajo de investigación.

Por otro lado, como trabajadora de la Municipalidad de Sapillica en el área de gerencia y abastecimientos, se puede decir que al pueblo muy poco se le informa de las obras realizadas, hay poca coordinación con las otras Municipalidades, el servicio de internet es deficiente, dificultando la comunicación desde las oficinas que usan aplicativos informáticos y reportan información periódica a las entidades del Gobierno Central, el servicio de internet no es integral y presenta anomalías que limita la capacidad de uso de diversos software, poca coordinación de trabajo entre Gerentes y Sub Gerentes con las Comisiones de Regidores, poca capacitación especializada en sistemas de gestión administrativa y servicio de atención al ciudadano, deficiencias en la seguridad industrial ( guantes, botas, cascos, chalecos, linternas, sogas, mascarillas, fotocheck, etc.), frecuentes cortes de contratación de personal CAS y locadores, los trabajadores pierden tiempo tramitando sus pagos, y otros requerimientos como proyectos, expedientes de gestión, e información de actividades; servicios higiénicos e instalaciones eléctricas en mal estado de conservación, poco material de oficina y retraso en la entrega, débil planificación de la gestión municipal, y así.

Acaso, ¿estas oportunidades de mejora detectadas en el proceso de administración de la gestión municipal, será producto de un desfavorable clima laboral con fuerte impacto en la calidad de vida de la población del distrito?

Se dice esto porque “*Las circunstancias del trabajo - asevera Luis María Huete - influyen en la manera de sentir del empleado, y la manera de sentir del empleado influye en su comportamiento. El círculo se cierra, ya que el comportamiento de los empleados acaba influyendo en las circunstancias del trabajo. Al final, lo que se obtiene es un círculo cerrado –virtuoso o vicioso– con tendencia a autoalimentarse*” (Huete, 1999).

Por estos saberes se desarrolló el presente estudio en la Municipalidad distrital de Sapolilica.

Entonces, es bueno aprovechar la existencia del modelo Great Place To Work (GPTW) de Robert Lebering y Milton Moskowitz, cuyo Programa Internacional Great Place To Work Institute bajo su dirección, tiene por misión construir una mejor sociedad ayudando a las organizaciones a transformarse en “*excelentes lugares de trabajo*”, desarrollando relaciones laborales basadas en la **confianza**, elemento clave para lograr resultados y mantenerlos a través del tiempo (Great Place To Work Institute, 2008)

El modelo GPTW mide el clima laboral considerando la **Confianza (credibilidad, respeto, imparcialidad), el orgullo y la camaradería** (Great Place To Work Institute, 2008)

La **credibilidad** comprende la comunicación, la competencia, y la integración; **el respeto, abarca el** respaldo, la participación, y cuidado de las personas; **la imparcialidad** (equidad, ausencia de favoritismo, justicia); **el orgullo** (trabajo personal, equipo, institución); **la camaradería** (relaciones interpersonales, hospitalidad, sentido de pertenencia) (Great Place To Work Institute, 2008)

En estos términos se formularon los problemas y las tareas a realizar en el presente trabajo de investigación.



## **PROBLEMA GENERAL**

- ¿Cómo son las circunstancias laborales que rodean al trabajo en la Municipalidad distrital de Sapillica, de la provincia de Ayabaca, del departamento de Piura?

## **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a. ¿Cuál es el nivel de *credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, y camaradería en la Institución?*
- b. ¿Qué se considera excepcional en la Municipalidad que la convierte en un excelente lugar para trabajar?
- c. ¿Qué aspectos deberían modificarse para hacer de la Municipalidad distrital de Sapillica un lugar aún mejor para trabajar?

## **OJETIVO GENERAL**

- Conocer las circunstancias laborales que rodean al trabajo en la Municipalidad distrital de Sapillica, de la provincia de Ayabaca, del departamento de Piura.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Determinar el nivel de *credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, y camaradería en la Institución.*
- b. Determinar lo excepcional en la Municipalidad que la convierte en un excelente lugar para trabajar.
- c. Determinar los aspectos que deberían modificarse para hacer de la Municipalidad distrital de Sapillica un lugar aún mejor para trabajar.

## JUSTIFICACIÓN

¿Qué se considera excepcional en la organización que la convierte en un excelente lugar para trabajar?, ¿qué hace que algunos directivos sean tan buenos, y qué hace que tantos sean tan malos?; son preguntas que llaman la atención y despiertan el interés, pero difíciles en sus respuestas.

Para ello, el Programa Internacional Great Place To Work Institute cuya misión es ayudar a construir una mejor sociedad ayudando a las organizaciones a transformarse en “*excelentes lugares de trabajo*”, desarrollando relaciones laborales basadas en la **confianza**, elemento clave para lograr resultados y mantenerlos a través del tiempo; desde su creación (1986) está enfocado en conseguir evidencias empíricas que nos acerquen a las respuestas para estas interrogantes.

Así, Great Place To Work Institute, ha descubierto que factores como la **confianza** en los jefes, el **orgullo** en el trabajo y la **camaradería** con los compañeros de trabajo, son centrales en los excelentes lugares para trabajar en todo el mundo. No obstante, culturas organizacionales excepcionales adquieren el sabor de su país y región en particular. Pero es más probable encontrar excelentes lugares para trabajar en culturas en donde se enfatiza el toque humano, en donde los líderes hacen lo que dicen y en las que un sentimiento de “familia” impregna la empresa (Great Place to Work Institute, 2015)

Entonces, la presente indagación busca conocer las circunstancias laborales que rodean al trabajo en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca, del departamento de Piura, quiere determinar el nivel de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, y camaradería en la Institución, lo excepcional en la Municipalidad que la convierte en un excelente lugar para trabajar, y los que aspectos deberían modificarse para hacer de la Municipalidad distrital de Sapollica un lugar aún mejor para trabajar.

Estas son las razones que justifica estudiar el clima laboral, para saber si los trabajadores laboran en la institución a gusto en beneficio del *desarrollo local*.

## **. IMPORTANCIA**

Ya lo dijo Sánchez, que a partir del Canon del Desarrollo Sostenible, adoptado en la Cumbre de la Tierra, de Rio de Janeiro, en el año 1992 y que, en el caso de los gobiernos locales, los países firman la llamada Agenda local 21, en la que se comprometen a dirigir sus esfuerzos para lograr el desarrollo económico, social- participativo y ecológico. Ello exige revisar y modificar los paradigmas y patrones de gobierno y apuntar ahora hacia el desarrollo humano sostenible, a través de una gestión eficiente y eficaz, que impacte en el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos de su jurisdicción (Sánchez Juárez, 2014)

Pues entonces, el estudio tiene valor porque conviene a la institución saber sobre las circunstancias laborales que rodean al trabajo en términos de confianza, orgullo y camaradería.

De igual modo, el estudio tiene relevancia social porque los resultados tratados convenientemente por la dirección pueden ayudar a construir una mejor sociedad en Sapolilca ayudando a la Municipalidad a convertirse en un excelente lugar de trabajo, desarrollando relaciones laborales basadas en la confianza, piedra angular de eficacia y unidad institucional.

## **BENEFICIARIOS**

Como la investigación se realizó en pro de climas laborales o entornos saludables se vislumbra que los beneficiarios pueden ser la organización misma, los trabajadores, la familia, la comunidad, y los investigadores.

Si las *circunstancias del trabajo* - tal como asegura Luis María Huete - *influyen en la manera de sentir del empleado, y la manera de sentir del empleado influye en su comportamiento, y el comportamiento del empleado acaba influyendo en las circunstancias del trabajo, obteniéndose al final, un círculo cerrado –virtuoso o vicioso– con tendencia a autoalimentarse*; se debe convenir que un clima laboral negativo afectará la salud mental y emocional de los trabajadores. Contrariamente, un clima laboral positivo será una buena invitación para que el trabajador desborde su entusiasmo, logre más concentración en la tarea, este más comprometido, sea más creativo e innovador, y así. No es una entelequia, pensar en estos términos. Great Place To Work Institute año tras año presenta evidencias empíricas a favor de la importancia de tener climas laborales positivos sustentados en la confianza, orgullo y camaradería. Las noticias dan a saber que los trabajadores que laboran en entornos laborales negativos por las injusticias experimentadas y mal trato duermen mal, se auto medican, beben en exceso, se deprimen, se sienten ansiosos, coléricos, nerviosos, intolerantes. En estas condiciones de desgano o desmotivación ¿podrán ser consecuentes con la vocación de servicio a los ciudadanos tal como lo exige la Ley N° 27815 – Código de Ética de la Función Pública - , y demás leyes relacionadas con el trabajo municipal?

En definitiva, la salud física y mental de los trabajadores afectará a la familia y comunidad en general. Bien dice la Organización Mundial de la Salud, si los trabajadores experimentan violencia o abuso en el trabajo y salen de él molestos, naturalmente los efectos de esta violencia no se restringen a los efectos dentro del espacio de trabajo, sino que repercutirán en los hogares de los trabajadores y sus comunidades. Un trabajador que sufre abuso en el trabajo puede mostrar “ira del camino” en el camino a su casa, o mostrar violencia contra

su esposa o algún otro miembro de la familia (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010)

Dicho de otro modo, si un clima laboral negativo contamina el pensamiento y los sentimientos del trabajador, también contaminará a la familia, a la sociedad y a la comunidad. No es bueno ir a la Municipalidad en busca de un servicio y encontrar un ambiente de atención negativo.

Por último, fue bueno realizar el estudio, pues los resultados pueden ser confrontados con otros encontrados en otras realidades.

## **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

- La única barrera que pudo impedir la realización del estudio fue la voluntad de los trabajadores de no querer participar en el estudio; sin embargo, se hizo la mejor invitación posible para que una vez aceptada la participación, haga coincidir su pensamiento con las circunstancias reales que rodean al trabajo, en el momento de responder el instrumento de recojo de información. De 56 personas que laboran en la institución, se logró respuesta de 51 trabajadores.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTE**

Para nuestro interés se recurrió a Amy Lyman, profesora de la Universidad de California, y co-fundadora del Instituto Great Place to Work® y del modelo Trust Index©. La institución trabaja con más de 5,550 organizaciones en el mundo, en las cuales trabajan más de 10 millones de personas.

En su artículo “**Confianza en acción: Los beneficios que obtienen las empresas en donde los líderes, gerentes y empleados experimentan *niveles altos de confianza mutua***”, dice que la manera de llegar a crear *un gran lugar para trabajar* es siendo honesto con los empleados, tratándolos con respeto y asegurando imparcialidad en toda la organización. Ninguna empresa es perfecta; hay subidas y bajadas entre las Mejores Empresas, así como en cualquier otra organización. Sin embargo, las 100 Mejores Empresas para Trabajar ofrecen un maravilloso indicador positivo lo que puede lograrse cuando los líderes se enfocan en liderar en el verdadero sentido de la palabra. Los beneficios que obtienen las empresas en donde los líderes, gerentes y empleados experimentan *niveles altos de confianza mutua* son significantes, y acaban de recibir una confirmación más de su valor en el informe Edelman Trust Barometer (Barómetro de Confianza Edelman), publicado recientemente en el 2009.

El informe reporta que, el comportamiento de los consumidores se ve afectado significativamente por sus percepciones de **confiabilidad** de un negocio. Así, en el año 2008, el 91% de personas entre 25 y 64 años de edad en todo el mundo indicaron comprar un producto o un servicio a una empresa en la que confiaban y el 77% se rehusaron a comprar un producto o servicio a una empresa en la que desconfiaba.

Evidencias adicionales, recogidas por la aplicación del instrumento Trust Index© y la evaluación Culture Audit© sobre las políticas, prácticas y valores de una empresa, afirman que los empleados que **confían** en sus líderes también tienen ganas de ir a trabajar, están dispuestos a ayudarse unos a otros y se enorgullecen de contarle a la gente acerca de dónde trabajan. Los empleados confían en sus líderes cuando actúan de manera en la cual

transmiten su **credibilidad**, muestran **respeto** y aseguran **imparcialidad** en la implementación de políticas y prácticas.

Los comportamientos de los líderes generan **confianza**. Estos mismos comportamientos son visibles para el público a través de apariciones públicas de los líderes, y además se vuelven conocidos para las personas a través de los comentarios boca a boca entre los empleados y sus clientes, colegas, amigos y familiares. Además, una de las maneras más importantes en las que los consumidores consideran si una empresa es digna de confianza o no es determinando cómo la empresa trata a sus empleados. Cuando se preguntó a los consumidores: “Cuando piensa en empresas buenas y responsables ¿qué importancia tiene cada uno de los siguientes factores para la reputación general de la empresa?, la opción que recibió el segundo reconocimiento más alto en importancia fue el factor ***“es una empresa que trata bien a sus empleados”***, con un 93% de los encuestados indicando que esto es importante para ellos. Esta es una afirmación impresionante del impacto que puede tener el crear ***una cultura de un gran lugar para trabajar*** en la reputación de una empresa.

En una nueva respuesta a la pregunta sobre las medidas adoptadas en relación al nivel de confianza que uno tiene en una empresa, 76% de los que respondieron la encuesta Edelman indicaron haber recomendado una empresa en la que confían a un amigo o colega, y 72% indicaron haber criticado a una empresa en la que desconfía con un amigo o colega. A menudo, las recomendaciones boca a boca son citadas como una de las fuentes de referencia más poderosa usadas por los clientes y clientes potenciales para determinar el patrocinio a una organización en particular.

Por otro lado, las 100 mejores empresas para trabajar que cotizan públicamente en bolsa han demostrado constantemente que en estas empresas, los empleados **creen** en sus líderes, los líderes **respetan** a sus empleados y los lugares de trabajo se establecen para asegurar

que la **imparcialidad** se practique todos los días. Esto genera una cultura en la que el instinto natural de las personas para cooperar unos con otros se amplíe por encima de un grupo pequeño inmediato de amigos cercanos y familiares para incluir el grupo más grande de empleados, gerentes, líderes en toda la organización. La **confianza** hace posible que haya niveles de **cooperación** más amplios

Los empleados también están más comprometidos con los líderes en quien confían. Es más probable que contribuyan con sus ideas, experimenten con nuevas formas de resolver dilemas, se ocupen de las inquietudes de los clientes y sigan a los líderes por territorios desconocidos – porque confían en sus líderes y los consideran creíbles.

Así, la confianza le otorga a los líderes la capacidad de enfocarse más en liderar que en gastar tiempo tratando de controlar a la gente, apagar incendios o responder ante crisis ocasionados por comportamiento poco ético. Los líderes establecen la dirección para las organizaciones en un ambiente de colaboración permeado de **confianza mutua** y los empleados, quienes a menudo se involucran en el proceso del desarrollo de estrategias de implementación, están dispuestos a seguirla. **Este es el círculo virtuoso que algunas personas dicen que está fuera del alcance. Sin embargo, las 100 Mejores Empresas para Trabajar han estado viviendo en este círculo virtuoso por años.**

Crear una organización de alta confianza no es fácil, pero tampoco es tan difícil como para justificar el abandono de la meta. Los líderes de las Mejores Empresas **comparten regularmente información** con sus empleados sobre el estado de la organización y proporcionan **respuestas directas** a las preguntas de los empleados.

En los datos usados para el proceso de selección de la lista las Mejores Empresas del año 2009, el 82% de los más de 26,000 empleados de las 100 Mejores Empresas que fueron encuestados dijeron que frecuentemente o casi siempre la dirección los mantiene



informados sobre los problemas importantes que afectan la organización y 81% dijo que pueden obtener respuestas directas a sus preguntas. Esta es una evidencia convincente de que un gran lugar para comenzar el camino para convertirse en una gran empresa con una cultura de alto nivel de confianza es compartiendo información y respondiendo preguntas.

**La rentabilidad financiera demuestra constantemente que las organizaciones con alta confianza son más exitosas.**

Los empleados de las Mejores Empresas también creen que sus gerentes y líderes son competentes en la gestión del negocio – 89% de ellos indicaron que esto es verdad en sus organizaciones. ¿Cómo saben que sus líderes son tan competentes? Podría ser porque tienen la oportunidad de interactuar con ellos, de saber sobre el estado del negocio por ellos y obtener respuestas claras a sus preguntas - el inicio del círculo virtuoso.

***La honestidad e integridad*** también son cualidades que los empleados pueden evaluar en sus líderes. Entre las mejores empresas para trabajar, el 90% de los empleados indican que los ***gerentes y líderes son honestos y éticos*** en sus prácticas empresariales. ¡El noventa por ciento! Esto es muy diferente a la percepción registrada por los encuestados en el Edelman Trust Barometer, en donde solo 17% de los encuestados entre 35 y 64 años de edad creyeron que la información era creíble cuando provenía del director ejecutivo de la empresa (Lyman, 2009).

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. CLIMA LABORAL

#### 2.2.1.1. Entornos laborales saludables

Para la organización Mundial de la salud hay tres razones para crear entornos laborales saludables en las organizaciones.

**PRIMERA RAZÓN.** Por el *principio más básico de evitar hacer daño a los demás*, es éticamente correcto tener climas laborales positivos, por lo que muy a propósito de la idea llevada a su máximo nivel de abstracción, en el XVIII Congreso sobre seguridad y salud en el trabajo en Seúl Corea en el 2008, los participantes firmaron la “*Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo*”, en la cual, ***un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental*** (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010)

**SEGUNDA RAZÓN:** Es **acción inteligente y de interés empresarial tener climas laborales saludables**. Está demostrado que las empresas para asegurar su éxito deben contar con trabajadores mental y físicamente saludables a través de la promoción y protección a la salud (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010)

El sentido común nos dice que es verdad, asegura la OMS. Imagine que usted es el propietario de una empresa mediana. ¿Preferiría tener empleados comprometidos, centrados, entusiastas, dedicados al trabajo, innovadores y creativos? ¿O preferiría trabajadores estresados, molestos, deprimidos, quemados y apáticos? En las empresas actuales basadas en el conocimiento, los empleadores dependen de empleados altamente

funcionales, comprometidos, innovadores y creativos para mantenerse a la vanguardia en la competencia. Ahora más que nunca, requieren que las mentes de los trabajadores funcionen a alta capacidad. Aún si la empresa depende casi enteramente de la fuerza bruta o de tareas simples y repetitivas con poco espacio para la innovación o la creatividad, un trabajador comprometido y dedicado es más productivo y útil que uno que sea apático, deprimido y constantemente estresado (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010)

Aquí, algunos síntomas de tres enfermedades o trastornos mentales, mostrando claramente características que afectan al trabajo: **1) Síntomas de depresión relacionados al trabajo** (problemas de concentración, problemas para recordar, problemas para tomar decisiones, descompensación en el desempeño en el trabajo, problemas para dormir, pérdida de interés en el trabajo, alejamiento de la familia, amigos y compañeros de trabajo, sentirse pesimista, desesperanzado, sentirse aletargado, fatiga. **2) Síntomas de trastornos de ansiedad relacionados al trabajo** (sentirse aprehensivo y tensos, dificultad para realizar las tareas diarias, dificultad para concentrarse. **3) Síntomas de Burnout relacionados al trabajo** (volverse cínico, sarcástico y crítico en el trabajo, dificultades para venir a trabajar y para comenzar a trabajar, estar más irritable y menos paciente con compañeros, clientes, consumidores, falta de energía para ser consistentemente productivo en el trabajo, tendencia a automedicarse con alcohol o drogas (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010).

Obviamente, dice la OMS, los trabajadores que muestran estos síntomas tendrán un impacto negativo en la productividad y la calidad del trabajo, por lo que afectarán directamente a la empresa. Una pobre salud mental y/o la insatisfacción laboral relacionada al conflicto trabajo – familia también tienen un significativo impacto sobre la productividad

en el trabajo, especialmente relacionado con el absentismo e inestabilidad laboral. Las investigaciones indican que los trabajadores que experimentan mayor conflicto trabajo – familia, presentaron hasta trece veces más ausentismo y 2.3 veces más la intención de abandonar el trabajo (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010).

**TERCERA RAZÓN: La ley es el tercer argumento para crear climas laborales saludables.** La mayoría de los países tienen como mínimo alguna legislación que pide a los inversionistas proteger a los trabajadores de incidentes en el ambiente de trabajo, que puedan causar daño o enfermedad. Muchos tienen regulaciones mucho más extensas y sofisticadas. Así que, actuar conforme a la ley, evitar multas o encarcelamiento para los inversionistas, directores y a veces hasta trabajadores, esta es otra razón para poner atención a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010).

#### **2.2.1.2. Factores Psicosociales y su influencia en la salud mental en el espacio de trabajo**

La Organización Mundial de la Salud (2010), da a saber que existe doce factores psicosociales de riesgo que poseen una sólida evidencia científica para señalar sus efectos sobre la salud mental y psicológica del trabajador. Son los siguientes: **1) Apoyo Psicológico:** un entorno laboral donde los compañeros y supervisores asisten a los empleados en sus preocupaciones psicológicas y de salud mental, y responden apropiadamente cuando se necesita. **2) Cultura Organizacional:** un entorno laboral caracterizado por la confianza, honestidad y equidad. **3) Liderazgo y expectativas claras:** un entorno laboral en el que existe un liderazgo efectivo y apoyo que ayuda a los

empleados a saber que tienen que hacer, como contribuye su trabajo a la organización y si se avecinan cambios. **4) Educación y respeto:** un entorno laboral donde los empleados son respetuosos y considerados en sus interacciones con los otros compañeros, con visitantes, clientes y el público en general. **5) Ajuste psicológico al trabajo:** un entorno laboral donde existe un buen ajuste entre las competencias interpersonales y emocionales del empleado, sus habilidades para el trabajo y la posición que ocupa. **6) Crecimiento y desarrollo:** un entorno laboral donde los empleados son animados y apoyados en el desarrollo de sus habilidades interpersonales, emocionales y laborales. **7) Reconocimiento y recompensa:** un entorno laboral donde existe el reconocimiento apropiado y la valoración del esfuerzo del empleado de manera oportuna y equitativa. **8) Participación e influencia:** un entorno laboral donde los empleados son incluidos en las discusiones acerca de cómo se ha realizado su trabajo y como se toman las decisiones. **9) Administración de la carga de trabajo:** un entorno laboral donde los deberes y responsabilidades pueden realizarse exitosamente dentro del tiempo disponible. **10) Compromiso:** un entorno laboral donde los empleados disfruten y se sientan conectados con su trabajo, y donde se sientan motivados para hacer bien su trabajo. **11) Balance:** un entorno laboral donde se reconoce la necesidad de balance entre las demandas del trabajo, familia y vida personal. **12) Protección psicológica:** un entorno laboral donde la seguridad psicológica de los trabajadores esté asegurada (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010)

### 2.2.1.3. El Modelo Great Place to Work

#### 2.2.1.3.1. Historia

Robert Levering y Milton Moskowitz - periodistas norteamericanos dedicados a publicar artículos relacionados con el mundo laboral – crearon el modelo Great Place to Work ®. La historia refiere que durante sus años de investigación periodística en esta área, fueron testigos de una gran cantidad de *abusos e inconsistencias entre jefes y empleados*. Estos hechos hacían reflexionar a Robert y Milton sobre la existencia real de un buen lugar para trabajar y estaban casi convencidos de que en el mundo de las relaciones laborales, la ausencia de buen clima organizativo, era predominante. Fue a finales de la década de los 80 cuando un astuto editor se acercó a Robert Levering y Milton Moskowitz con todo un desafío. Les propuso escribir un libro sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Un libro que se llamaría The 100 Best Companies to Work for in America. Robert y Milton tenían información suficiente sobre empresas que eran todo lo contrario. El desafío estaba en que eran escépticos en encontrar un número tan elevado de empresas, que pudieran definirse como “las mejores”. Para su sorpresa, Robert y Milton no solo localizaron las empresas y escribieron el libro, sino que además, a través de su investigación, que duró más de 2 años entrevistando a cientos de empleados, encontraron que la confianza era un elemento que compartían todas ellas. Analizando este hallazgo y muchos otros, lograron desarrollar el Modelo Great Place to Work ®, que es actualmente la metodología desde la cual se desarrollan todos los proyectos de Great Place to Work ® a nivel mundial. Después de la publicación del libro en 1984, Robert se propuso explorar este fenómeno en mayor detalle. Revisó los excelentes lugares de trabajo, para entender qué los hacía buenos y escribió el libro: A Great Place to Work® What makes some employers so

good – and most so bad - (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y hace que tantos sean tan malos?). Dos años más tarde, el experto en recursos humanos, Michael Kelly, se acercó a Robert, para ver si estaba interesado en desarrollar una encuesta de clima laboral, basada en sus investigaciones. Junto con Amy Lyman, profesora de la Universidad de California, crearon el Instituto Great Place to Work® y el modelo Trust Index©. En 1992 encuestaron por primera vez a Golden Grain, una empresa manufacturera de pasta. Los primeros cinco años, Amy y Robert eran los únicos empleados de la firma. Juntos encuestaron varias organizaciones e impartieron varios cursos. Se dieron cuenta de la importancia del impacto social, la cual se describe en la **misión: "construir una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones a convertirse en excelentes lugares de trabajo"**. En 1997, aprovecharon la oportunidad de expandirse. La revista Fortune (Estados Unidos) comenzó a publicar anualmente la lista de "Las mejores Empresas para Trabajar®", basada en el modelo de Great Place to Work® Trust Index© como herramienta principal, para conocer la percepción de los colaboradores. Desde entonces, la lista ha sido un éxito y una publicación muy esperada cada año. Ese mismo año, unos emprendedores brasileños y coreanos, se acercaron a Amy y Robert para llevar la herramienta a sus países. Descubrieron que las ideas aplicaban universalmente a todos los lugares de trabajo, sin importar el lugar donde se encuentren. El emprendedor brasileño José Tolovi Jr. comenzó a trabajar inmediatamente en la lista de Las Mejores Empresas para Trabajar© en Brasil. La primera década se caracterizó por un crecimiento acelerado. En 2001, se eligió a Great Place to Work® por la Unión Europea para crear la lista "100 Best Companies to Work for in Europe". Para 2003 la firma ya tenía 15 oficinas en Europa. Actualmente presentes en 45 países, incluyendo 19 de Europa, 14 de América y 5 de Asia. Adicionalmente, se iniciaron operaciones en Medio Oriente (Dubái en 2010)

África (Nigeria en 2011) y China (Hong Kong en 2011). Para producir Listas en todos los países, Great Place to Work® encuesta a más de 2 millones de colaboradores en más de 5.500 organizaciones, convirtiéndose en la encuesta de cultura organizativa más grande a nivel mundial (Great Place To Work Institute, 2012).

#### **2.2.1.3.2. Dimensiones del Modelo Great Place To Work**

Según Ana María Gubbins, gerente general de Great Place to Work Institute Perú, el modelo Great Place To Work, tiene cinco dimensiones y quince sub dimensiones. La primera dimensión es la **credibilidad**, que evalúa en qué medida los trabajadores confían y creen en sus líderes. El **respeto**, que determina si el colaborador percibe que la empresa tiene consideración con él en varios aspectos: desarrollo profesional, equilibrio entre trabajo y familia, si sus ideas y sugerencias son tomados en cuenta, y si la empresa se preocupa de él como un ser humano. El tercer elemento es la **imparcialidad**, que recoge la apreciación del colaborador sobre el desempeño de la empresa en esta variable. Estas primeras tres dimensiones son esenciales para crear **confianza**, y están estrechamente relacionadas a las condiciones y capacidades de los líderes. Los líderes son aquellas personas que tiene gente a su cargo. El **orgullo** es el cuarto componente, que recoge la actitud del trabajador frente al hecho de pertenecer a la empresa y frente a los logros de ésta. En palabras coloquiales, busca determinar si el colaborador «tiene puesta o no la camiseta». Por último está el **compañerismo y la camaradería**. ‘Si una empresa camina en ese sentido a la larga va a ser un great place to work’ (Gubbins, 2016).

**La credibilidad** empresarial es una característica muy difícil de conseguir, pero que cuando se logra, se afianza la relación con los colaboradores. La honestidad y transparencia en los actos es una cualidad que merece el mayor reconocimiento. La credibilidad se logra a



través de la **comunicación** (los jefes mantienen informado acerca de temas y cambios importantes, los jefes comunican claramente sus expectativas, se hace cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta razonable, los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos); de la **competencia** ( los jefes operan el negocio en forma competente, los jefes incorporan personas que se adaptan bien al lugar de trabajo, los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas, los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente, a las personas se les da bastante responsabilidad, los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo); de la **integridad** (los jefes cumplen con sus promesas, los jefes hacen lo que dicen, en la empresa habrá un despido masivo sólo como última opción, los jefes conducen el negocio honesta y éticamente).

Con relación al **respeto** se debe decir que mostrar una especial atención hacia los colaboradores, respetando sus ideas y opiniones es una cualidad que hay que cuidar e incentivar siempre. Tratarlo como un ser humano, considerar a su familia y preocuparse por su futuro desarrollo son componentes claves. El respeto se logra mediante el **respaldo** (capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, recursos y equipos para hacer el trabajo, los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra, los jefes aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo), la **participación** ( los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a las ideas y sugerencias, los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo), el **cuidado de las personas** (la empresa es un lugar físicamente seguro para trabajar, la empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo, tomar tiempo libre para resolver los asuntos personales cuando se necesita, a las personas se las anima para que equilibren el

trabajo con su vida personal, los jefes demuestran interés en el empleado como persona, y no tan sólo como empleado, en la empresa se tiene beneficios especiales y únicos).

Ser **imparcial** permite ser justo en las decisiones y proceder con rectitud, brindando las mismas oportunidades a todos y distribuyendo los beneficios por igual. Una empresa con esta cualidad mantiene siempre una imagen positiva entre sus colaboradores. La **imparcialidad** se logra a través de la **equidad** (el personal recibe un pago adecuado por su trabajo, el empleado recibe una parte justa de las ganancias de la organización, todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial, se recibe un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa), a través de la **ausencia de favoritismo** ( los ascensos se dan a quienes más se lo merecen, los jefes evitan el favoritismo, las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas), a través de la **justicia** ( el personal es tratado en forma justa independientemente de su edad, el personal es tratado en forma justa independientemente de su raza, el personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual, el personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo, si el empleado es tratado injustamente, tendrá la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo, la empresa tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas).

El **orgullo**, cuarta dimensión del modelo, examina cómo la empresa se esfuerza por crecer y desarrollarse de manera positiva para que el colaborador sienta orgullo de trabajar en ella. Esta realidad algo difícil de conseguir, fortalece el compromiso y necesita de mucho esfuerzo por parte de los directivos. El trabajador se puede sentir orgulloso por el **trabajo personal** ( siente que la participación hace la diferencia en la empresa, el trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”), por el trabajo en **equipo** ( el empleado se siente orgullosos por los logros en equipo, en la empresa las personas están dispuestas a

dar más de sí para hacer su trabajo), por **trabajar en la empresa** ( el empleado quiere trabajar en la empresa por mucho tiempo, orgulloso de decirle a otros que trabajo en la empresa, a la gente le gusta venir a trabajar en la empresa, el empleado se siente bien por la forma en la que contribuyen a la comunidad, por la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad).

Por último, y con relación al **compañerismo y camaradería**, es importante que una empresa implemente los espacios necesarios para que los colaboradores compartan momentos y creen una relación cordial entre ellos. De esta manera es más fácil crear un ambiente laboral agradable para todos. Se puede lograr por las **relaciones interpersonales** (ser uno mismo en el lugar de trabajo, se celebran acontecimientos especiales, las personas se preocupan por los demás), por la **hospitalidad** (la empresa es un lugar amigable para trabajar, trabajar en la empresa resulta entretenido, cuando una persona ingresa a la compañía se la hace sentir bienvenida, cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa) **por el sentido de pertenencia** ( sentimiento de “familia” o de “equipo”, se siente que todos están juntos en eso, se puede contar con la colaboración de los demás) (Great Place to Work, 2013).

### **III. MARCO LEGAL**

Base legal del estudio

- **Ley N° 27783: Ley de Bases de Descentralización.**

**Artículo 8°:** Las Autonomías del Gobierno. Establece que la autonomía es el derecho y la capacidad efectiva del gobierno en sus tres niveles, de normar, regular y administrar los

asuntos públicos de su competencia. Se sustenta en afianzar en las poblaciones e instituciones la responsabilidad y el derecho de promover y gestionar el desarrollo de sus circunscripciones, en el marco de la unidad de la Nación. La autonomía se sujeta a la Constitución y a las leyes de desarrollo constitucional respectivas.

- **Ley N° 27972: Ley Orgánica de Municipalidades.**

**Artículo IV: Finalidad.-** Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

- **Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.**

**Artículo 4°: Finalidad.-** Establece que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía.
- Con canales efectivos de participación ciudadana.
- Descentralizado y desconcentrado.
- Transparente en su gestión.
- Con servidores públicos calificados y bien remunerados.
- Fiscalmente equilibrado.

- **Ley N° 27815 – Código de Ética de la Función Pública.**

**Capítulo I. Artículo N° 3.- Fines de la Función Pública.** Los fines de la función pública son el Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una *mejor atención a la ciudadanía*, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

- **Ley N° 28056 – Ley Marco de Presupuesto Participativo**

**Capítulo I. Disposiciones generales. Artículo N° 1.** El proceso de presupuesto de participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones del estado-sociedad civil. Las consideraciones de **equidad** son un componente constitutivo y orientador de la gestión Regional y Local, sin discriminación, igual acceso a las oportunidades e inclusión de grupos y sectores sociales que requieran ser *atendidos de manera especial*

- **Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público.**

**Subcapítulo III. Gastos Públicos. Artículo 58.-** Las Unidades ejecutoras se crean para el logro de objetivos y la contribución de la mejora de la *calidad del servicio público*.

- **Ley 30057, ley del servicio civil. Título preliminar.**

**Artículo 2. Finalidad de la ley.** La finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia y presten *efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.*

#### **IV. MARCO INSTITUCIONAL**

En la institución laboran 56 personas: Cas (11), nombrados (22), locación de servicios (23):

##### **1. ALCALDIA**

- Alcalde (Cas)
- Secretaria de alcaldía (contrato locación)
- Chofer de la camioneta de alcaldía (nombrado)

##### **2. AREA DE GERENCIA**

- Gerente (contrato cas)
- Asistente de gerencia (contrato locación)

##### **3. AREA DE ABASTECIMIENTO.**

- Jefe de abastecimiento (contratado locación)
- Asistente de abastecimiento (contrato locación)

##### **4. AREA DE PRESUPUESTO**

- Jefe de presupuesto (contrato locación)

##### **5. AREA DE TESORERIA**

- Tesorero (nombrado)
- Personal de apoyo del área de tesorería (nombrado)
- Asistente de tesorería (cas)
- Personal de apoyo del área de tesorería (contrato locación)

##### **6. AREA DE SECRETARIA GENERAL.**

- Encargado de secretaria (cas)

- Asistente de secretaria (contrato locación)

#### 7. AREA DE DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL

- Encargado del área dirección de desarrollo social y comunal (cas)
- Asistente del área (contrato locación)
- Personal de apoyo del área (contrato locación)

#### 8. AREA DE REGISTRO CIVIL

- Jefe de registro civil (nombrado)
- Personal suplente de registro civil (nombrado)
- Jefe del sisfo (nombrado)

#### 9. AREA BASO DE LECHE

- Jefe del área de vaso de leche (nombrado)
- Asistente del área vaso de leche (nombrado)

#### 10. AREA DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICA LOCAL

- Jefe del área dirección de desarrollo económica local (contrato locación)
- Encargado de registro, comercialización y promoción de la cadena productiva de bambú. (contrato locación)
- Encargado del vivero (contrato locación)
- Chofer del vehículo del área (contrato locación)
- Personal de apoyo (cas)
- Personal de apoyo del área (nombrado)

#### 11. AREA DE ALMACEN

- Jefe de almacén (nombrado)
- Asistente de almacén (contrato de locación).

## 12. AREA DE DEMUNA

- Jefe de Demuna (nombrado)
- Asistente de Demuna (nombrado)
- Asistente de Demuna (nombrado)
- Asistente de Demuna (contratado)

## 13. AREA DE DIRECCION DE DESARROLLO URBANO Y RURAL

- Jefe (contrato locación)
- Asistente (contrato locación)
- Asistente técnico (contrato locación)
- Asistente técnico (contrato locación)
- Asistente técnico (contrato locación)
- Asistente técnico (cas)
- Asistente técnico (cas)
- Chofer del área de (cas)
- Personal encargado de alumbrado público (cas)
- Chofer del camión (cas)
- Personal de limpieza del agua potable (nombrado)
- Chofer de camión (nombrado)

## 14. BIBLIOTECA MUNICIPAL

- Encargado de la biblioteca municipal (nombrado)
- Personal de apoyo de la biblioteca municipal (nombrado)
- Personal de apoyo de la biblioteca (nombrado)



#### 15. AREA DE PERSONAL

- Encargado de jefatura de personal (nombrado)
- Personal de seguridad (nombrado)
- Personal de apoyo del área de jefatura de personal (nombrado)

#### 16. OFICINA DE ASISTENCIA TECNICA

- Encargado de la oficina de asistencia técnica (nombrado)
- Personal de apoyo de la oficina de asistencia técnica (nombrado)

#### 17. OFICINAS DE DEFENSA CIVIL, SEGURIDAD CIUDADANA Y MEDIO AMBIENTE.

- Jefe de la oficina de defensa civil, seguridad ciudadana y medio ambiente (contrato locación)
- Asistente de la oficina de defensa civil, seguridad ciudadana y medio ambiente (nombrado)

#### 18. MESA DE PARTES

- Encargada de mesa de partes (nombrado)

La Municipalidad distrital de Sapollica, se encuentra dentro del territorio del distrito de Sapollica, el mismo que se encuentra ubicado al Oeste de la provincia de Ayabaca en la Región Piura. Pertenece a la sub cuenca Chipillico, dentro de la Cuenca Binacional Catamayo Chira. Su capital es el centro poblado de Sapollica que está a una altura de 1446 m.s.n. m.

El distrito de Sapollica, está integrado por la capital del distrito y cuarenta y tres caseríos. Dentro del ámbito distrital existen 11 comunidades campesinas que ocupan el 90% del territorio distrital.

## **V. VARIABLES DE ESTUDIO: Definición conceptual y operacional**

### **5.1. VARIABLES DEL ESTUDIO**

#### **Variable general**

**V1:** Clima laboral

#### **Sub-variables**

V2: Credibilidad

V3: Respeto

V4: Imparcialidad

V5. Orgullo

V6. Camaradería

V7. Lo excepcional de la empresa y que la convierte en un excelente lugar para trabajar

V8. Aspectos a modificarse para hacer de la empresa un lugar aún mejor

### **5.2. Definición conceptual de variables**

**V1. Clima laboral:** Ambiente laboral expresados en términos de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería.

#### **Sub-variables**

**V2: Credibilidad:** Confianza en las personas por su comunicación, competencia e integridad.

**V3: Respeto:** Respaldo en la realización del trabajo, en la participación y cuidado que recibe de parte de la empresa.

**V4: Imparcialidad:** Práctica de la equidad, ausencia de favoritismo y justicia.

**V5. Orgullo:** Actitud del trabajador por el trabajo en equipo, por el trabajo personal que realiza, y por trabajar en la empresa.

**V6. Camaradería:** Relaciones interpersonales, hospitalidad y sentido de pertenencia

**V7. Lo excepcional de la empresa y que la convierte en un excelente lugar para trabajar:** Un excelente lugar para trabajar es aquel donde los empleados confían en los jefes, están orgullosos de su trabajo y disfrutan de la presencias de sus compañeros de labores.

**V8. Aspectos a modificarse para hacer de la empresa un lugar aún mejor:** Oportunidades de mejora en la confianza (credibilidad, respeto, imparcialidad), orgullo, y camaradería para hacer de su empresa un lugar aún mejor.

### **5.3.- Medición de las variables**

*Las variables: V1, V2, V3, V4, V5, V6,* serán medidas con el instrumento “Trust Index©”, del Modelo Great Place to Work® Institute que mide las percepciones de los trabajadores del ambiente laboral en función de cinco dimensiones: *Credibilidad, Respeto, Justicia, Orgullo y Camaradería* (Great Place To Work Institute, 2008).

Cada dimensión tiene tres indicadores a medir:

#### **Credibilidad**

- Comunicaciones
- Competencia
- Integridad

#### **Respeto**

- Respaldo
- Participación
- Cuidado

## **Imparcialidad**

- Equidad.
- Ausencia de favoritismo
- Justicia

## **Orgullo**

- Orgullo por el trabajo personal
- Orgullo por el trabajo en equipo
- Orgullo por trabajar en la empresa

## **Camaradería**

- Relaciones interpersonales
- Hospitalidad
- Sentido de pertenencia

**Las variables V7 y V8**, serán medidas solicitando a los trabajadores proporcionen comentarios a dos requerimientos al final de la encuesta (Great Place To Work Institute, 2012):

**V7. Lo excepcional de la empresa y que la convierte en un excelente lugar para trabajar**

### **COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS**

**PREGUNTA A:** *"Comente brevemente aquello que considera excepcional de su empresa y que la convierte en un excelente lugar para trabajar"*

**V8. Aspectos a modificarse para hacer de la empresa un lugar aún mejor**

## **COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS**

**PREGUNTA B:** *"Comente aquellos aspectos que, a su juicio, deberían modificarse para hacer de su empresa un lugar aún mejor"*

## **VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Enfoque y alcance de la Investigación**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con recojo de información transversal, de alcances descriptivo.

### **6.2. Diseño de la investigación**

El diseño es propio de una investigación no experimental.

### **6.3. Muestra**

En el estudio participaron 56 trabajadores: 23 nombrados, 22 locadores, y 11 Cas, ubicados así:

#### **ALCALDIA**

- 
- Secretaria de alcaldía ( locación)
- Chofer de la camioneta de alcaldía (nombrado)

#### **AREA DE GERENCIA**

- Asistente de gerencia ( locación)

#### **AREA DE ABASTECIMIENTO.**

- Asistente de abastecimiento ( locación)

#### **AREA DE PRESUPUESTO Y TESORERIA**

- Personal de apoyo del área de tesorería (nombrado)
- Asistente de tesorería (cas)
- Personal de apoyo del área de tesorería ( locación)

#### **AREA DE SECRETARIA GENERAL.**

- Asistente de secretaria ( locación)

#### AREA DE DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL

- Asistente ( locación)
- Personal de apoyo del área ( locación)

#### AREA DE REGISTRO CIVIL

- Asistente del área (nombrado)

#### AREA BASO DE LECHE

- Asistente del área vaso de leche (nombrado)

#### AREA DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICA LOCAL

- Encargado de registro, comercialización y promoción de la cadena productiva de bambú( locación)
- Encargado del vivero ( locación)
- Chofer (locación)
- Personal de apoyo (cas)
- Personal de apoyo (nombrado)

#### AREA DE ALMACEN

- Asistente de almacén (locación).

#### AREA DE DEMUNA

- Asistente (nombrado)
- Asistente (nombrado)
- Asistente (contratado)

#### AREA DE DIRECCION DE DESARROLLO URBANO Y RURAL

- Asistente ( locación)
- Asistente técnico (locación)
- Asistente técnico ( locación)
- Asistente técnico ( locación)
- Asistente técnico (cas)
- Asistente técnico (cas)
- Chofer del área (cas)
- Personal encargado de alumbrado público (cas)
- Chofer del camión (cas)
- Personal de limpieza del agua potable (nombrado)
- Chofer de camión (nombrado)

#### BIBLIOTECA MUNICIPAL

- Encargado de la biblioteca municipal (nombrado)
- Personal de apoyo de la biblioteca municipal (nombrado)
- Personal de apoyo de la biblioteca (nombrado)

#### AREA DE PERSONAL

- Personal de seguridad (nombrado)
- Personal de apoyo del área de jefatura de personal (nombrado)

#### OFICINA DE ASISTENCIA TECNICA

- Personal de apoyo de la oficina de asistencia técnica (nombrado)

#### OFICINAS DE DEFENSA CIVIL, SEGURIDAD CIUDADANA Y MEDIO AMBIENTE.

- Asistente de la oficina de defensa civil, seguridad ciudadana y medio ambiente (nombrado)

#### MESA DE PARTES

- Encargada de mesa de partes (nombrado)

### 6.4. Instrumento de recojo de información

El instrumento “Trust Index©”, del Modelo Great Place to Work® Institute tiene 59 proposiciones distribuidas en sus cinco dimensiones, con cinco niveles de medición: No es cierto (1), casi no es cierto (2), a veces no es cierto/ a veces es cierto (3), casi es cierto (4), es cierto (5):

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	-------------------	--	----------------	-----------

### Distribución de las preguntas:

DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	PREGUNTAS	TOTAL PREGUNTAS (59)	
Credibilidad	Comunicación	1,2,3,4,	4	C o n f i a n z a
	Competencia	5,6,7,8,9,10,	6	
	Integridad	11,12,13,14,	4	
Respeto	Respaldo	15,16,17,18,	4	
	Participación	19,20,	2	
	Cuidado de las personas	21,22,23,24,25,26,27,	7	
Imparcialidad	Equidad	28,29,30,31,	4	
	Ausencia de favoritismo	32,33,34,	3	
	Justicia	35,36,36,38,39,40,	6	
Orgullo	Trabajo personal	41,42,	2	
	Equipo	43,44,	2	
	Empresa	45,46,47,48,49,	5	
Camaradería	Relaciones interpersonales	50,51,52,	3	
	Hospitalidad	53,54,55,56,	4	
	Sentido de pertenencia	57,58,59.	3	

**Fuente:** (Great Place To Work Institute, 2008).



### **6.5. Procedimiento del recojo de información**

1. Se solicitó el permiso correspondiente al Alcalde de la institución.
2. Para no interferir las actividades laborales, el trabajador llevó el cuestionario de preguntas en físico a su casa para que pueda responder con toda tranquilidad.
3. La investigadora atendió las dudas y/o preguntas que surgieron de los participantes.
4. Si bien se solicitó permiso para aplicar el cuestionario, el consentimiento para participar en la investigación fue voluntaria. Se dio a conocer el objetivo de la investigación, y el grado de confidencialidad de las respuestas y el uso de la información. Por lo que el trabajador tuvo plena libertad de aceptar participar en el estudio.
5. La información se recogió en 10 días.

### **6.6. Análisis de información**

Los resultados de la investigación se logran a partir del uso del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 18 útil para realizar el análisis propio de una investigación de alcance descriptivo.

## VII. RESULTADOS

### 1.1. Nivel de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, y camaradería en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca - Piura

#### 1.1.1. Credibilidad en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca - Piura,

**Tabla 21. La Comunicación en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	17	33.3%	7	13.7%	7	13.7%	6	11.8%	14	27.5%
2. Los jefes comunican claramente sus expectativas	15	29.4%	9	17.6%	6	11.8%	9	17.6%	12	23.5%
3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta razonable.	11	21.6%	8	15.7%	11	21.6%	4	7.8%	17	33.3%
4. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	13	25.5%	4	7.8%	7	13.7%	7	13.7%	20	39.2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

La tabla 1 da cuenta que la mayoría de encuestados considera que los aspectos de la comunicación no son del todo favorables. Así, sólo el 39.3% considera que los jefes los mantienen informados acerca de temas y cambios importantes; para el 41.1%, los jefes comunican claramente sus expectativas y pueden hacer cualquier tipo de pregunta razonable y recibir también una respuesta razonable.

El estudio también revela que sólo 52.9% de investigados declara que los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.

**Tabla 22. La competencia de los jefes de la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5. Los jefes operan la institución en forma competente.	13	25.5%	4	7.8%	14	27.5%	12	23.5%	8	15.7%
6. Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a este lugar.	13	25.5%	5	9.8%	10	19.6%	11	21.6%	12	23.5%
7. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	17	33.3%	6	11.8%	9	17.6%	8	15.7%	11	21.6%
8. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	20	39.2%	7	13.7%	3	5.9%	11	21.6%	10	19.6%
9. A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.	15	29.4%	7	13.7%	8	15.7%	14	27.5%	7	13.7%
10. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.	13	25.5%	3	5.9%	8	15.7%	11	21.6%	16	31.4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

En general, los resultados insinúan que los jefes de la Municipalidad investigada, no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar el cargo. Sólo el 39.2% de empleados, considera que los jefes operan la institución en forma competente. El 45.1% indican que los jefes incorporan personas que se adaptan bien al lugar de trabajo. Menos de la mitad de encuestados, 37.3%, considera que los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas. Sólo, para el 41.2%, los jefes confían en que la

gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente y que en la organización se les da bastante responsabilidad.

Con relación a la visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo, sólo un poco más de la mitad de trabajadores, 53%, respalda la competencia de los jefes.

**Tabla 23. La integridad en la Municipalidad distrital de Sapolilca**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11. Los jefes cumplen con sus promesas.	21	41.2%	7	13.7%	9	17.6%	11	21.6%	3	5.9%
12. Los jefes hacen lo que dicen	15	29.4%	11	21.6%	11	21.6%	8	15.7%	6	11.8%
13. Creo que aquí habrá un despido masivo sólo como última opción.	20	39.2%	9	17.6%	6	11.8%	10	19.6%	6	11.8%
14. Los jefes conducen a la institución en forma honesta y éticamente.	16	31.4%	5	9.8%	8	15.7%	10	19.6%	12	23.5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Para la integridad, el estudio revela también resultados no muy favorables. Sólo el 27.5% de los colaboradores considera que los jefes cumplen con sus promesas y hacen lo que dicen. Para el 31.4%, en la Municipalidad habrá un despido masivo solo como una última opción. Y, menos de la mitad de colaboradores, 43.1%, aluden que los jefes conducen a la institución en forma honesta y ética.

**Tabla 24. Nivel de credibilidad en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Indicadores	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Comunicación	9	17.6%	7	13.7%	14	27.5%	7	13.7%	14	27.5%
Competencia	10	19.6%	4	7.8%	21	41.2%	9	17.6%	7	13.7%
Integridad	3	5.9%	14	27.5%	20	39.2%	11	21.6%	3	5.9%
Credibilidad	8	15.7%	8	15.7%	16	31.4%	16	31.4%	3	5.9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

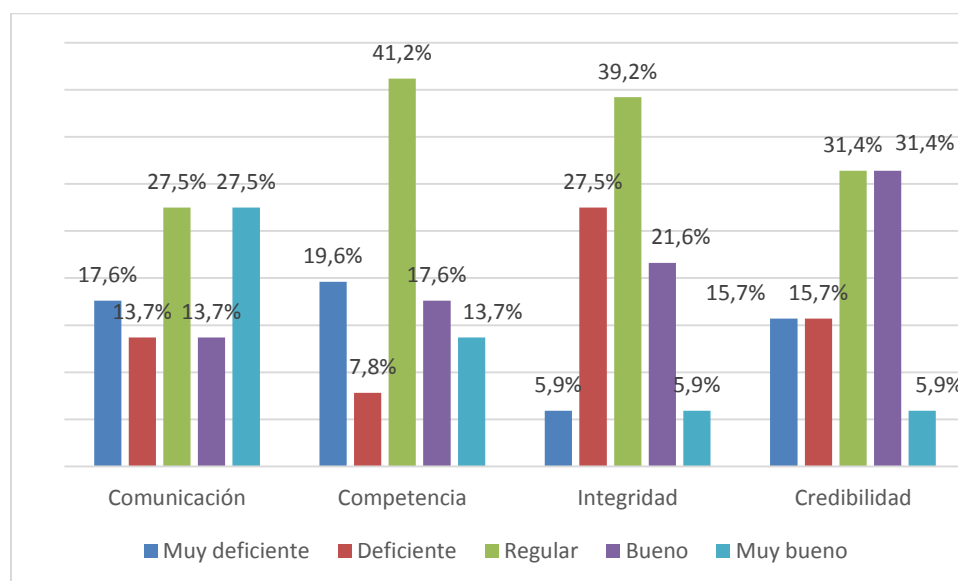


Figura 1. Nivel de credibilidad de la Municipalidad distrital de Sapollica

La tabla 4 y la figura 1, dan a saber el nivel de credibilidad en la Municipalidad distrital de Sapollica. Sólo para el 37.3% la credibilidad está entre bueno y muy bueno. Este nivel se explica por el bajo nivel de valoración en la comunicación (41.2%), competencia (31.3%) e integridad (27.5%).

### 1.1.2. El respeto en la Municipalidad distrital de Sapollica

**Tabla 25. Respaldo en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
15. Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	27	52.9%	4	7.8%	4	7.8%	10	19.6%	6	11.8%
16. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	16	31.4%	4	7.8%	8	15.7%	13	25.5%	10	19.6%
17. Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.	21	41.2%	12	23.5%	2	3.9%	8	15.7%	8	15.7%
18. Los jefes aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	14	27.5%	7	13.7%	8	15.7%	8	15.7%	14	27.5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Sólo el 31.4% de trabajadores aprecia que la Municipalidad le ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente. El 45.1%, indica que le dan los recursos para hacer bien su trabajo. Para el 31.4%, los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra de los subalternos. El 43.2% considera que los jefes aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.

**Tabla 26. La participación en la Municipalidad distrital de Sapillica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
19. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	15	29.4%	10	19.6%	6	11.8%	12	23.5%	8	15.7%
20. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.	19	37.3%	9	17.6%	8	15.7%	12	23.5%	3	5.9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Con relación a la participación en la institución, el 39.2% de trabajadores considera que los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a las ideas y sugerencias. Para una cifra menor, 29.4%, los jefes involucran a las personas en la toma de decisiones que afecta las actividades o el ambiente de trabajo.

**Tabla 27. Cuidado de las personas en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	17	33.3%	7	13.7%	6	11.8%	11	21.6%	10	19.6%
22. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	13	25.5%	10	19.6%	8	15.7%	15	29.4%	5	9.8%
23. Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	14	27.5%	11	21.6%	7	13.7%	11	21.6%	8	15.7%
24. Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	15	29.4%	5	9.8%	12	23.5%	11	21.6%	8	15.7%
25. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.	22	43.1%	10	19.6%	5	9.8%	11	21.6%	3	5.9%
26. Los jefes demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado.	17	33.3%	9	17.6%	6	11.8%	10	19.6%	9	17.6%
27. Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.	33	64.7%	5	9.8%	6	11.8%	6	11.8%	1	2.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

La tabla 7 muestra la opinión sobre el cuidado de las personas en la organización. De esta suerte, menos de la mitad de trabajadores, 41.2%, considera que la Municipalidad es un lugar físicamente seguro para trabajar. Sólo el 39.2%, considera que la institución es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar. Para el 37.3%, las instalaciones de la organización contribuyen a un buen ambiente de trabajo y pueden tomar



un tiempo libre para resolver sus asuntos personales cuando lo necesitan. Una cifra un poco menor, declara que en la institución, a las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal. Sólo para el 37.2% de encuestados, los jefes demuestran interés por ellos, como trabajadores y como personas. Sin más, el 13.8%, considera que en la Municipalidad tienen beneficios especiales y únicos.

**Tabla 28. Nivel de respeto en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Indicadores	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Respaldo	9	17.6%	12	23.5%	12	23.5%	15	29.4%	3	5.9%
Participación	10	19.6%	10	19.6%	18	35.3%	7	13.7%	6	11.8%
Cuidado de las personas	9	17.6%	16	31.4%	13	25.5%	12	23.5%	1	2.0%
Respeto	11	21.6%	13	25.5%	14	27.5%	12	23.5%	1	2.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

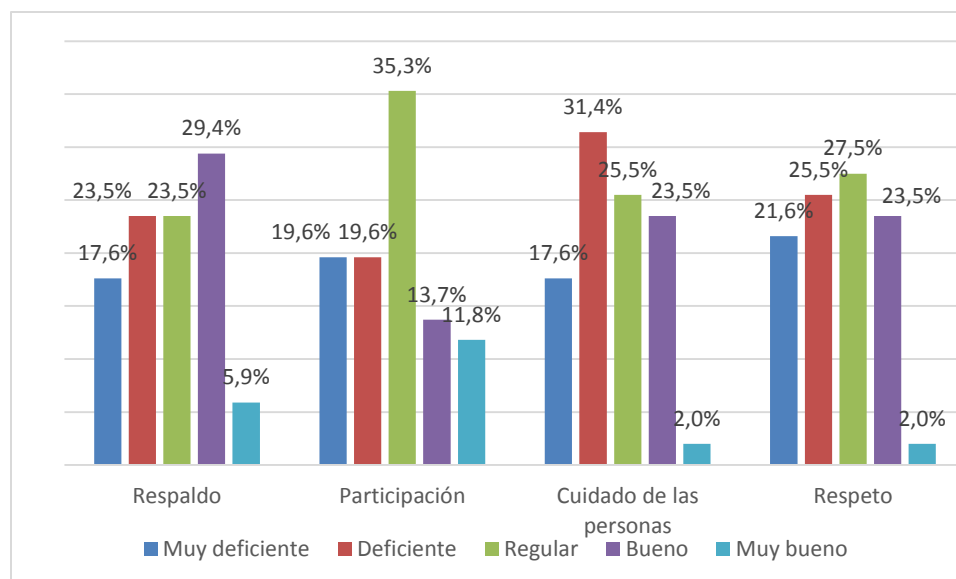


Figura 2. Nivel de respeto de la Municipalidad distrital de Sapollica

La tabla 8 y figura 2 muestran los resultados para el respeto en la organización. Únicamente, el 25.5%, lo valora como bueno o muy bueno. Este nivel se explica por el bajo nivel de valoración en el respaldo (35.3%), participación (25.5%) y cuidado de las personas (25.5%).

### 1.1.3. La imparcialidad en la Municipalidad distrital de Sapollica

**Tabla 29. La equidad en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
28. Aquí el personal recibe un pago adecuado por su trabajo.	24	47.1%	5	9.8%	3	5.9%	10	19.6%	9	17.6%
29. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	21	41.2%	11	21.6%	5	9.8%	8	15.7%	6	11.8%
30. Recibo un buen trato, independientemente de la mi posición en la Organización	12	23.5%	9	17.6%	10	19.6%	9	17.6%	11	21.6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Con relación a la equidad, las opiniones también son desfavorables. Solamente, el 37.2% de personas, considera que el personal recibe un pago adecuado por su trabajo. Para una cifra menor, 27.5%, todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

La tabla 9 también da cuenta que sólo el 39.2% de los colaboradores consideran que reciben buen trato, independientemente de su posición dentro de la organización.

**Tabla 30. Ausencia de favoritismo en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
31. Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	20	39.2%	10	19.6%	6	11.8%	11	21.6%	4	7.8%
32. Los jefes evitan el favoritismo.	20	39.2%	14	27.5%	4	7.8%	5	9.8%	8	15.7%
33. Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas	25	49.0%	7	13.7%	8	15.7%	7	13.7%	4	7.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

La tabla 10, muestra los resultados con relación a la ausencia de favoritismo en la institución. Las opiniones también son bastante desfavorables. Sólo, el 29.4% declara que los ascensos se dan a quienes más se lo merecen. Una cifra menor, 25.5%, creen que los jefes evitan el favoritismo. Si más, sólo para el 21.5%, en la Municipalidad se evita la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.

**Tabla 31. La justicia en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
34. El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.	13	25.5%	6	11.8%	12	23.5%	8	15.7%	12	23.5%
35. El personal es tratado en forma justa independientemente de su raza.	10	19.6%	8	15.7%	3	5.9%	12	23.5%	18	35.3%
36. El personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual.	9	17.6%	4	7.8%	7	13.7%	7	13.7%	24	47.1%
37. El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	6	11.8%	6	11.8%	6	11.8%	9	17.6%	24	47.1%
38. Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	11	21.6%	5	9.8%	7	13.7%	9	17.6%	19	37.3%
39. La empresa tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas	18	35.3%	7	13.7%	5	9.8%	8	15.7%	13	25.5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Con relación la práctica de la justicia en la institución, los resultados son un poco más alentadores. Así, el 39.2% de trabajadores, opina que el personal es tratado en forma justa independientemente de su edad. Para el 58.8%, el personal es tratado en forma justa independientemente de su raza. El 60.8%, asegura que el personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual. Para el 64.7%, el personal es tratado en forma

justa independientemente de su sexo. El 54.9%, avisa que, si es tratado injustamente, tendrá la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo. Para el 41.2%, la institución tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.

**Tabla 32. Nivel de imparcialidad en la Municipalidad distrital de Sapolilica**

Aspectos	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Equidad	12	23.5%	14	27.5%	11	21.6%	10	19.6%	4	7.8%
Ausencia de favoritismo	15	29.4%	16	31.4%	11	21.6%	8	15.7%	1	2.0%
Justicia	3	5.9%	9	17.6%	11	21.6%	18	35.3%	10	19.6%
Imparcialidad	5	9.8%	11	21.6%	18	35.3%	15	29.4%	2	3.9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

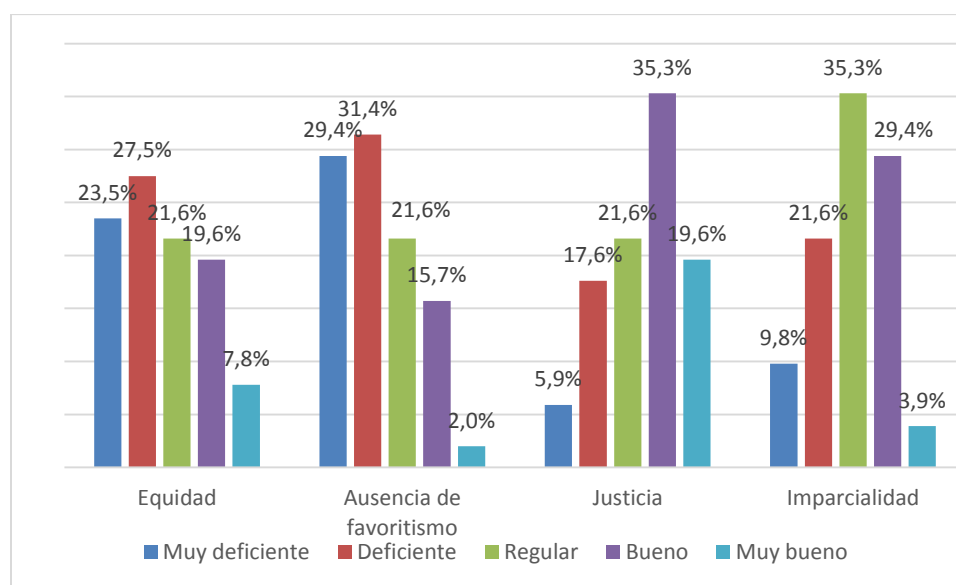


Figura 3. Nivel de imparcialidad de la Municipalidad distrital de Sapolilica

La tabla 12 y figura 3 muestran los resultados para la imparcialidad en la organización. En general, esta dimensión, es considerada como favorable, sólo por el 33.3%. Ésta valoración se explica por la valoración de la equidad (27.4%), ausencia de favoritismo (17.7%) y justicia (54.9%).

#### 1.1.4. El orgullo en la Municipalidad distrital de Sapollica

**Tabla 33. Orgullo por el trabajo personal en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
40. Siento que mi participación hace la diferencia aquí.	12	23.5%	6	11.8%	9	17.6%	15	29.4%	9	17.6%
41. Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”.	10	19.6%	4	7.8%	8	15.7%	12	23.5%	17	33.3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Con respecto al orgullo que siente el empleado por el trabajo personal, sólo el 47% de investigados cree que su participación en la organización marca la diferencia. Sin más, el 56.8%, cree que su trabajo tiene un sentido especial y lo que realiza, no es *solamente un empleo*.

**Tabla 34. Orgullo por el trabajo en equipo en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
42. Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso.	3	5.9%	2	3.9%	6	11.8%	8	15.7%	32	62.7%
43. Aquí, las personas está dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	6	11.8%	3	5.9%	9	17.6%	9	17.6%	24	47.1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

El 78.4% de trabajadores declara sentirse orgullosos de sus logros. De igual forma, el 64.7%, declaran que en la institución, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.

**Tabla 35. Orgullo por la institución en la Municipalidad distrital de Sapolilica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
44. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	15	29.4%	7	13.7%	9	17.6%	10	19.6%	10	19.6%
45. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.	12	23.5%	6	11.8%	14	27.5%	7	13.7%	12	23.5%
46. A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	4	7.8%	6	11.8%	13	25.5%	10	19.6%	18	35.3%
47. Me siento bien por la forma en la que contribuimos a la comunidad.	7	13.7%	3	5.9%	7	13.7%	13	25.5%	21	41.2%
48. Aquí, tengo la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad	6	11.8%	3	5.9%	6	11.8%	12	23.5%	24	47.1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

El orgullo de pertenecer a la institución acusa opiniones discrepantes. Así, sólo el 39.2% de empleados, quiere trabajar en la municipalidad por mucho tiempo. El 37,2 se siente orgulloso de decirles a otros que trabaja en la organización. Para el 54.9%, a la gente le gusta venir a trabajar en la Municipalidad. Otro, 66.7%, indican que se sienten bien por la forma en que contribuyen a la comunidad. Y, el 70.6% dice que en la organización tienen la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.

**Tabla 36. Nivel de orgullo en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Indicadores	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Trabajo personal	7	13.7%	6	11.8%	9	17.6%	17	33.3%	12	23.5%
Equipo	3	5.9%	3	5.9%	6	11.8%	11	21.6%	28	54.9%
Empresa	5	9.8%	5	9.8%	14	27.5%	20	39.2%	7	13.7%
Orgullo	2	3.9%	4	7.8%	15	29.4%	25	49.0%	5	9.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

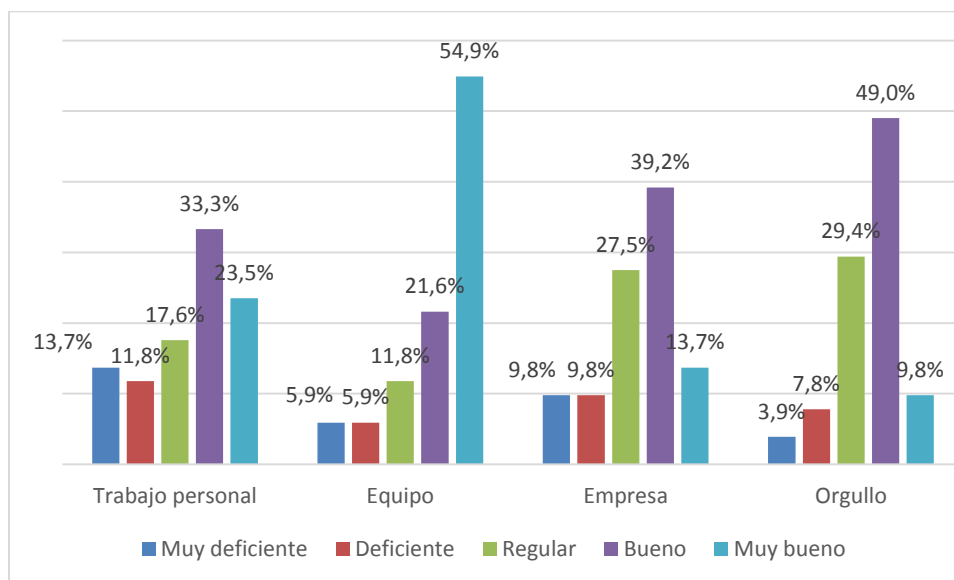


Figura 4. Nivel de orgullo de la Municipalidad distrital de Sapollica

La tabla 16 y figura 4 muestran los resultados para el orgullo en la organización que llega al nivel del 58.8%, explicado por el trabajo personal (56.8%), por el trabajo en equipo (76.5%) y el orgullo por la institución (52.9%).



### 1.1.5. La camaradería en la Municipalidad distrital de Sapollica

**Tabla 37. Las relaciones interpersonales en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
49. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	9	17.6%	6	11.8%	10	19.6%	10	19.6%	16	31.4%
50. Aquí celebramos acontecimientos especiales.	19	37.3%	7	13.7%	10	19.6%	8	15.7%	7	13.7%
51. Aquí, las personas se preocupan por los demás	16	31.4%	8	15.7%	11	21.6%	10	19.6%	6	11.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Las relaciones interpersonales en la Municipalidad no son muy favorables; si bien, el 51% de colaboradores considera que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo, sólo el 29.4% declara que en la organización se celebran acontecimientos especiales y, sin más, sólo para el 31.4%, en la institución, las personas se preocupan por los demás.

**Tabla 38. La hospitalidad en la Municipalidad distrital de Sapollica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
52. Este es un lugar amigable para trabajar.	8	15.7%	3	5.9%	16	31.4%	12	23.5%	12	23.5%
53. Resulta entretenido trabajar aquí.	9	17.6%	3	5.9%	17	33.3%	10	19.6%	12	23.5%
54. Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida.	10	19.6%	8	15.7%	10	19.6%	10	19.6%	13	25.5%
55. Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa	14	27.5%	9	17.6%	12	23.5%	9	17.6%	7	13.7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

Con relación a la hospitalidad, los resultados indican que el 47% de colaboradores considera a la municipalidad es un lugar amigable para trabajar; para el 43.1%, resulta entretenido trabajar allí, para el 45.1%, cuando una persona ingresa a la institución se la hace sentir bienvenida, y para 31.3%, cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa en la organización.

**Tabla 39. El sentido de pertenencia en la Municipalidad distrital de Sapolilica**

Aspectos	No es cierto		Casi no es cierto		A veces es cierto, a veces no es cierto		Casi es cierto		Es cierto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
56. Aquí hay un sentimiento de “familia” o de “equipo”.	12	23.5%	10	19.6%	11	21.6%	9	17.6%	9	17.6%
57. Estamos todos juntos en esto.	11	21.6%	9	17.6%	14	27.5%	8	15.7%	9	17.6%
58. Puedo contar con la colaboración de los demás	9	17.6%	4	7.8%	20	39.2%	8	15.7%	10	19.6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

El sentido de pertenencia es uno de los aspectos más desfavorables en la institución. De esta suerte, sólo el 35.2%, considera que en la organización hay un *sentimiento de familia o de equipo*. Sólo el 33.3% considera que *todos están juntos* en los asuntos. Así por el estilo, y sin más, el 35.3% declara que pueden contar con la colaboración de los demás.

**Tabla 40. Nivel de camaradería en la Municipalidad distrital de Sapolilica**

Indicadores	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Relaciones interpersonales	8	15.7%	14	27.5%	10	19.6%	17	33.3%	2	3.9%
Hospitalidad	4	7.8%	8	15.7%	18	35.3%	12	23.5%	9	17.6%
Sentido de pertenencia	7	13.7%	9	17.6%	17	33.3%	12	23.5%	6	11.8%
Camaradería	4	7.8%	9	17.6%	23	45.1%	10	19.6%	5	9.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

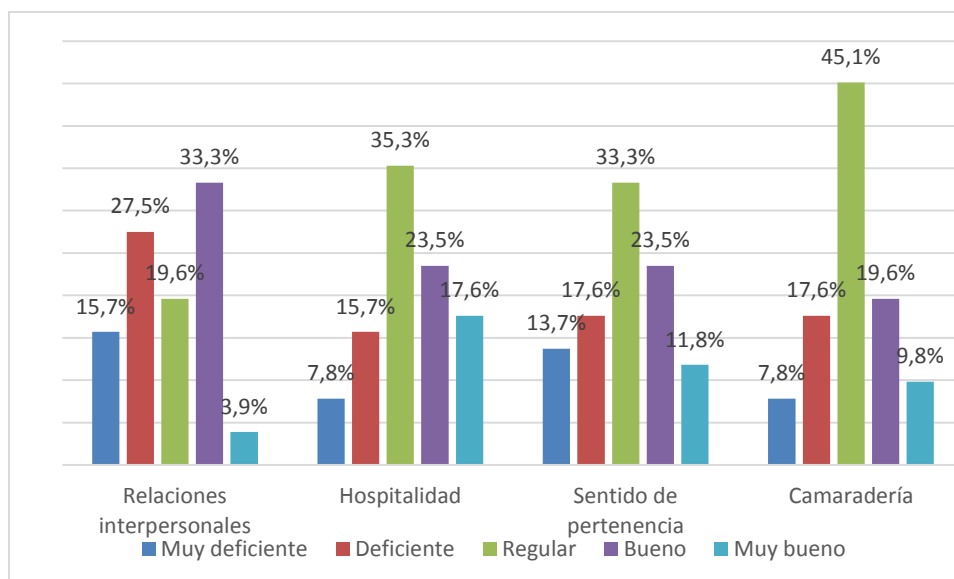


Figura 5. Nivel de camaradería de la Municipalidad distrital de Sapollica

La tabla 20 y figura 5 muestra los resultados de la camaradería en la organización. Sólo el 29.4% de empleados la califica entre buena o muy buena. Este nivel se explica por la valoración entre buena y muy buena en las relaciones interpersonales (37.1%), hospitalidad (41.1%) y sentido de pertenencia (35.3%).

## 1.2. Aspectos que los trabajadores consideran excepcionales en la Municipalidad distrital de Sapollica, y que la convierten en un excelente lugar para trabajar.

**Tabla 41. Lo excepcional en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca - Piura,**

Aspectos	Nº
Compañerismo	13
Trabajo en equipo	1
Clima laboral	1
Responsabilidad	1

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

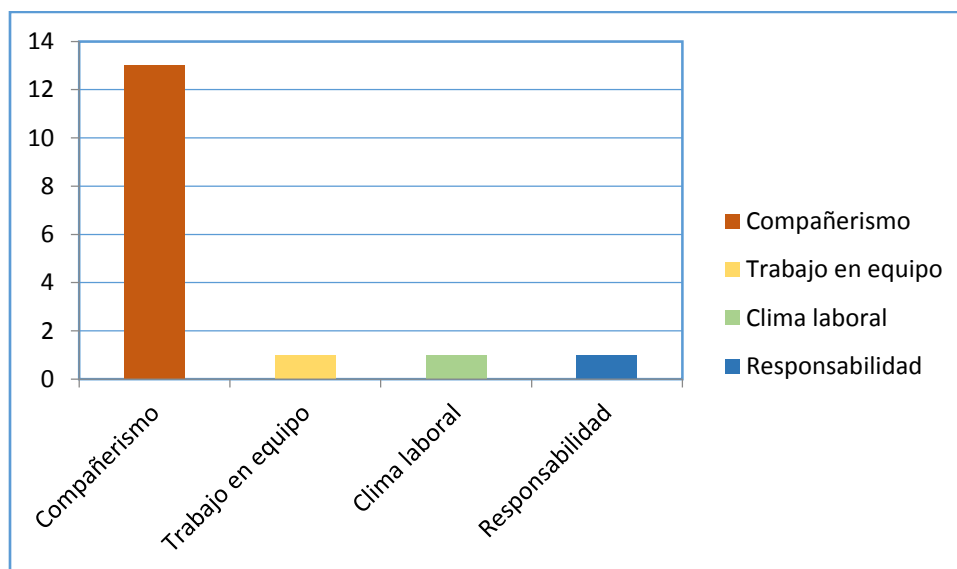


Figura 6. Aspectos excepcionales de la Municipalidad distrital de Sapollica

El único aspecto importante por el cual los colaboradores consideran que la Municipalidad es un lugar excelente para trabajar, es el compañerismo que existe en la organización.

### 1.3. Aspectos que deberían mejorarse para hacer de la Municipalidad distrital de Sapollica, un lugar aún mejor.

**Tabla 42. Mejoras en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca - Piura,**

Aspectos	Nº
Clima laboral	24
Mejorar sueldos	19
Infraestructura	14
Evitar favoritismos políticos, más justicia	12
Mejorar Trato	6
Coordinación con otras instituciones y con los mismos colaboradores y jefes de otras áreas.	3
Mas capacitación de directivos	3
Comunicación	2
Cumplimiento de promesas	2
Trabajo en equipo	2
Mas disciplina y puntualidad	1

Capacidad de gestión	1
Reconocimiento de logros	1
Mejorar liderazgo de los directivos	1
Simplificación de procedimientos	1
Actualización y/o elaboración de instrumentos de gestión	1
Estabilidad laboral	1
Controlar los rumores	1
Evitar la coima	1
Cambio de autoridades (Gerente)	1
Cambio de políticas de control	1
Definir funciones	1

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

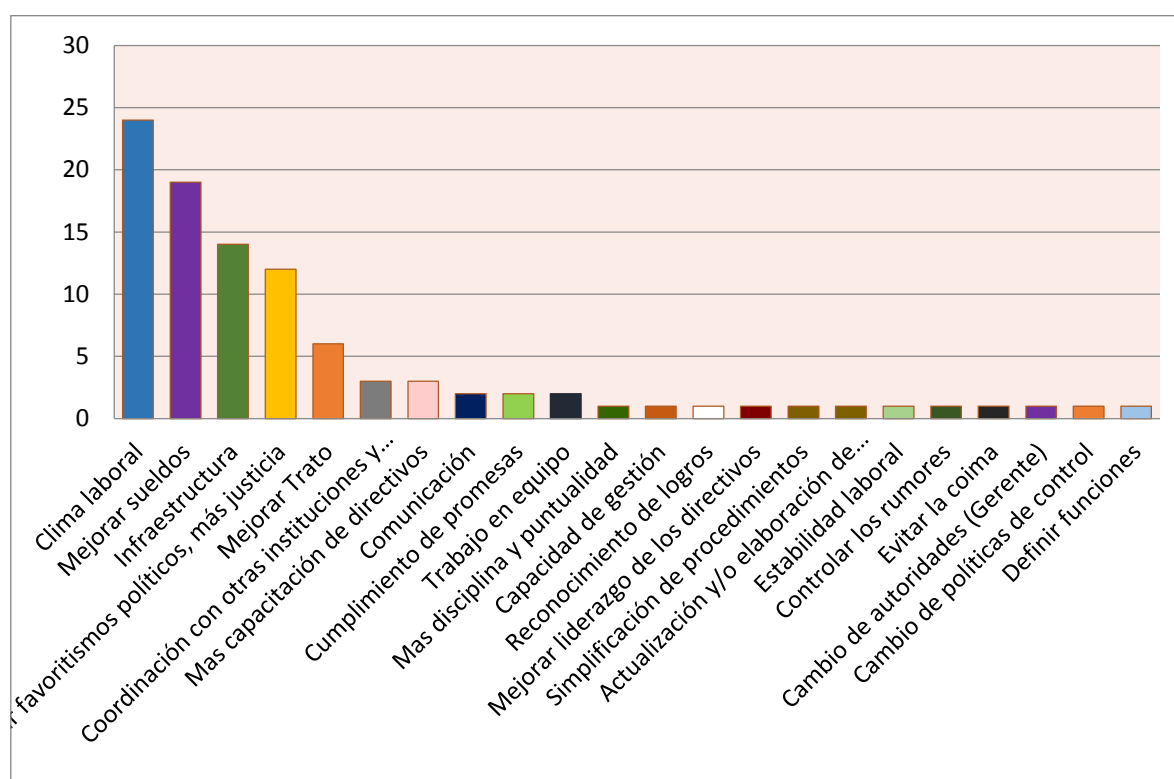


Figura 7. Aspectos que debería mejorar la Municipalidad distrital de Sapiillica

Los encuestados piden que la Municipalidad debe mejorar muchos aspectos para hacer de la institución un lugar aún mejor para trabajar. Lo que más piden – en este orden - mejorar el clima laboral, los sueldos, la infraestructura, evitar favoritismos políticos, más

justicia, mejor trato, mejor coordinación, mayor capacitación, cumplimiento de promesas y trabajo en equipo. Y así.

#### 1.4. Clima laboral de la Municipalidad distrital de Sapollica

**Tabla 43. Por dimensiones y en promedios**

Dimensiones	Promedio	Desviación estándar
Credibilidad	2.95	1.08
Respeto	2.60	1.03
Imparcialidad	2.90	.99
Confianza	2.82	.93
Orgullo	3.52	.94
Camaradería	2.99	.99
Clima laboral	2.95	.85

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

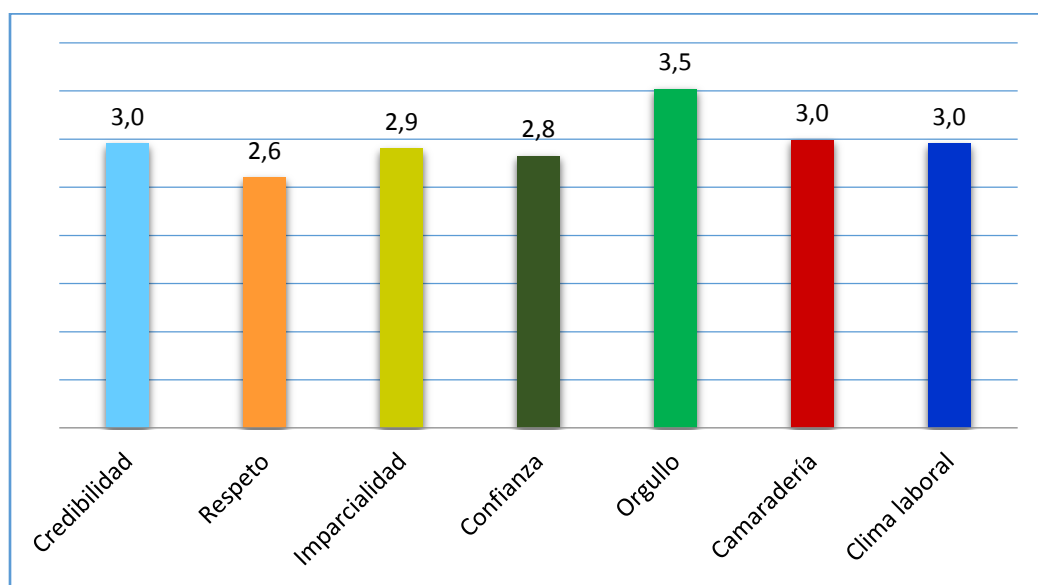


Figura 8. Clima laboral de la Municipalidad distrital de Sapollica

La tabla 21, da cuenta el clima laboral logra un promedio por debajo de los tres puntos, equivalente a un clima regular. Este mismo nivel alcanzan casi todas las dimensiones, como la credibilidad, respeto, imparcialidad, confianza y camaradería. La única dimensión

favorable es el orgullo, cuyo promedio se acerca a los 4 puntos, tal como se explica en términos porcentuales.

**Tabla 44. Nivel de clima labora en la Municipalidad distrital de Sapollica: Por dimensiones y porcentajes**

Dimensiones	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Credibilidad	8	15.7%	8	15.7%	16	31.4%	16	31.4%	3	5.9%
Respeto	11	21.6%	13	25.5%	14	27.5%	12	23.5%	1	2.0%
Imparcialidad	5	9.8%	11	21.6%	18	35.3%	15	29.4%	2	3.9%
Orgullo	2	3.9%	4	7.8%	15	29.4%	25	49.0%	5	9.8%
Camaradería	4	7.8%	9	17.6%	23	45.1%	10	19.6%	5	9.8%
Clima laboral	0	.0%	14	28.6%	21	42.9%	14	28.6%	0	.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

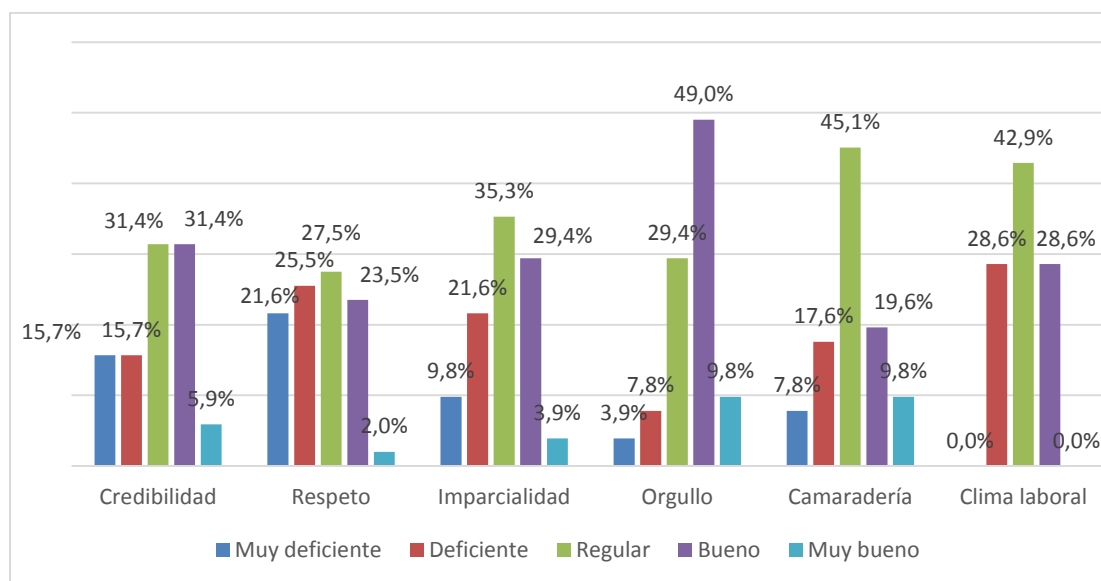


Figura 9. Nivel del clima laboral de la Municipalidad distrital de Sapollica

En porcentajes, la tabla supra, muestra el nivel del clima laboral de la Municipalidad distrital de Sapollica: Deficiente (28.6%), regular (42.9%), bueno (28.6%). Entre bueno y muy bueno, la credibilidad alcanza, 37.3%, el respeto (25.5%), la imparcialidad (33.3%), el orgullo (58.8%) y la camaradería (29.4%).

## VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio tiene como objetivo conocer las circunstancias laborales que rodean al trabajo en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca, departamento de Piura. . Para tal propósito, se usó el modelo Great Place to Work, para estudiar las cinco dimensiones componentes de dicho modelo: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería (Gubbins, 2016).

En un mundo laboral caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de crear *excelentes lugares de trabajo* en pro de la eficacia a través del tiempo.

Lugares de trabajo – al decir de José Tolovi Jr., “los empleados confíen en la gente para la que trabajan, que estén orgullosos de lo que hacen y disfruten de la gente con la que trabajan.”

El Primer objetivo específico está orientado a determinar el nivel de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, y camaradería en la Institución.

La credibilidad en la Municipalidad investigada, en general, no es bien valorada por los trabajadores. Esta valoración, es producto de los problemas que se observan en la comunicación, en la competencia de sus directivos, así como en la integridad.

Con respecto a la comunicación, se observan problemas en la información que brindan los jefes a los trabajadores sobre temas y cambios importantes que se presentan en la organización, así como en la interacción que se produce entre ellos; muchos jefes no son fácilmente accesibles.

En cuanto a las competencias de los jefes, éstas son un tanto limitadas, por lo que no permite incorporar a la institución a personas que se adapten bien a la institución, no se asigna bien los recursos humanos y materiales. Los jefes no confían en que los colaboradores realizarán un buen trabajo, no se les da suficientes responsabilidades y en general no tienen una visión clara hacia dónde va la organización.



En lo que atañe a la integridad, los jefes mayormente no cumplen con sus promesas, no siempre hacen lo que dicen y no conducen a la institución de una manera honesta y ética. Los trabajadores no están convencidos de que el despido solo se producirá como última opción.

Gubbins (2016) asegura que la credibilidad tiene que ver con la confianza que generan los líderes con su comportamiento. Esta característica, según la autora, es difícil de lograr, pero una vez alcanzada, la organización fortalece la relación con los colaboradores.

La credibilidad se logra a través de la comunicación, la honestidad y transparencia de los jefes, aspectos que no logran una valoración favorable en la Municipalidad.

Ammy Lyman, refuerza estas ideas, al señalar “que la manera de crear un gran lugar para trabajar es siendo honesto con los empleados, tratándolos con respeto y asegurando imparcialidad en toda la organización”. La autora asegura además que, el comportamiento de los consumidores se ve afectado significativamente por sus percepciones sobre la confianza que inspira la organización.

El respeto, tampoco es valorado de manera favorable en la Municipalidad. Tal valoración, se produce por la valoración poco favorable en el respaldo, la participación y el cuidado de las personas.

Con relación al respaldo, los trabajadores sienten que dicha institución no les ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, no siempre les proporcionan los recursos y equipos necesarios para realizar las tareas y sienten que los jefes no reconocen el trabajo y esfuerzo extra que realizan; los jefes tampoco aceptan siempre que se puedan cometer errores involuntarios al hacer el trabajo.

En cuanto a la participación, el estudio deja en evidencia que los jefes incentivan poco a los trabajadores y tampoco toman en cuenta las ideas de los trabajadores y sus sugerencias; tampoco los involucran en las decisiones que afectan a las actividades laborales.

En relación al cuidado de las personas, los trabajadores consideran que la institución mayormente no es un lugar físicamente, psicológicamente y emocionalmente seguro para trabajar; las instalaciones tampoco son adecuadas para trabajar. Los trabajadores sienten

que no siempre pueden tomarse un tiempo libre para resolver sus asuntos personales y no alientan el equilibrio del trabajo con su vida personal. Es más, los investigados consideran que los jefes no siempre demuestran interés en los trabajadores como persona y tampoco sienten que tienen beneficios especiales y únicos.

De esta suerte, Gubbins (2016), refiere que el respeto “determina si el colaborador siente que la empresa tiene consideración con él en cuanto a su desarrollo personal, equilibrio en el trabajo y familia y si tiene en cuenta sus ideas y sugerencias y si se preocupa por él como ser humano”. El respeto al trabajador significa que la institución a través de los jefes, debe poner atención especial en ellos, tomando en cuenta sus ideas y sugerencias y tratándolo no solo como un empleado, sino como ser humano, y preocupándose y cuidando a su familia y sobretodo preocuparse por su futuro; la organización investigada, no cumple con dichos aspectos, lo que podría estar incidiendo negativamente en el desempeño del trabajador.

La imparcialidad es otro de los aspectos que evidencia dificultades en la Municipalidad, lo que se explica por la falta de equidad, la presencia de favoritismos y la falta de justicia.

Con relación a la equidad, el estudio fa cuenta que no siempre el personal recibe el pago adecuado por su trabajo, y sienten que no todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial; la mayoría tampoco recibe buen trato, independientemente de su posición que ocupan en la municipalidad.

Con respecto a la ausencia de favoritismos, el estudio revela que los ascensos no siempre se dan a quienes más lo merecen, sin más, en la institución son pocos los que evitan la politiquería y la intriga para tratar de conseguir las cosas.

En la justicia, el estudio muestra que el personal no siempre es tratado en forma justa independientemente de su edad, aunque no se evidencia discriminación por raza, sexo y preferencia sexual. El personal también cree que si es tratado en forma injusta, tendrán la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo. Otro aspecto poco favorable en la Municipalidad, es la práctica de asimilar personas con discapacidad a la institución.

Según Gubbins (2016), la imparcialidad “recoge la apreciación del colaborador sobre el desempeño de la empresa en esta variable” y tiene que ver con la equidad, ausencia de

favoritismo y justicia; esta dimensión implica que una organización debe ser justa y actuar correctamente, proporcionando, a todos, las mismas oportunidades y beneficios.

Según el modelo Great Place to Work, las tres dimensiones supra (credibilidad, respeto, imparcialidad) son los pilares de la confianza en la organización y funcionan siempre que los líderes o directivos de la organización investigada cuenten con la capacidad suficiente para construir una sólida cultura basada en altos niveles de confianza.

A juzgar por los resultados, los jefes de la Municipalidad están lejos de tener aquellas virtudes, sin embargo, Ammy Lyman, en su informe señala que los empleados que confían en sus líderes, tienen ganas de ir a trabajar, están dispuestos a cooperar entre ellos y se enorgullecen de contarle a la gente acerca de dónde trabajan., por lo que, los directivos de la Municipalidad de Sapiillica, deben tomar conciencia de las oportunidades de mejora que reporta el estudio.

El orgullo es la dimensión que logra mejor valoración, aunque lejos de ser óptima. Sin embargo, se aprecia el orgullo por el trabajo personal, por el trabajo en equipo y por la institución.

En cuanto al orgullo por el trabajo personal, la mayoría de trabajadores sienten que no marcan la diferencia en la institución, pero consideran que su trabajo tiene un sentido especial y que no solo es un empleo. Con relación al trabajo en equipo, los trabajadores se sienten orgullosos cuando ven lo que han logrado; la mayoría también considera que en la Municipalidad las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo. La identidad con la institución también genera opiniones encontradas; la mayoría de trabajadores no tiene deseos de trabajar en dicha institución por mucho tiempo y tampoco se sienten orgullosos de decirles a otros que trabajan en ella. No obstante, la mayoría considera que a la gente le gusta trabajar en la institución. También se encontró que los trabajadores se sienten bien con la forma como contribuyen a la comunidad y también sienten que tienen la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.

De esta suerte, Gubbins (2010), señala que el orgullo “recoge la actitud del trabajador frente al hecho de pertenecer a la empresa y frente a los logros de ésta”; para ello la

institución debe esforzarse por crecer y desarrollarse a fin de que los colaboradores se sientan orgullosos de trabajar en ella. Cuando un trabajador se identifica con la organización, se involucran con ella y se esfuerzan para que ésta salga adelante. La autora también señala que “esta característica es algo difícil de conseguir, aunque cuando se logra, se fortalece el compromiso con la organización”. La Municipalidad investigada, en este aspecto ha logrado cierta identificación, pero necesita mejorar aún más y sobretodo en la valoración del trabajo personal.

La camaradería en la Institución es otro de los aspectos desfavorables en la Municipalidad, situación que se explica por las relaciones interpersonales, hospitalidad y sentido de pertenencia desfavorables. En cuanto a las relaciones interpersonales, el estudio indica que los trabajadores sienten que no pueden ser ellos mismos en el trabajo, generalmente no se celebran eventos especiales y las personas no se preocupan mucho por los demás. La hospitalidad también es un aspecto valorado en forma poco favorable; los trabajadores consideran que la Municipalidad no es un lugar amigable ni entretenido para trabajar, y cuando una persona ingresa o es trasladado de otra área, no siempre se lo hace sentir bienvenida. En cuanto al sentido de pertenencia, los trabajadores consideran que en la Municipalidad mayormente no hay un sentimiento de familia o equipo y tampoco sienten que todos están juntos a fin de lograr los objetivos institucionales. No obstante, los trabajadores consideran que pueden contar con la colaboración de los demás.

Para Gubbins (2016), la camaradería “implica crear espacios donde los colaboradores compartan momentos y creen una relación cordial entre ellos, lo que facilita la creación de un ambiente laboral agradable para todos”. La Municipalidad investigada no ha logrado implementar espacios necesarios para que los colaboradores interaccionen y establezcan una relación cordial entre ellos. Es preciso facilitar una mejora en las relaciones laborales, un ambiente donde se celebren eventos especiales y potenciar el sentido de pertenencia o de familia en la institución.

El segundo objetivo busca identificar los aspectos de la Municipalidad que resultan excepcionales y que la convierte en un excelente lugar para trabajar.

El único aspecto que resaltan los trabajadores como el que convierte a la Municipalidad investigada como un lugar excelente para trabajar, es el compañerismo que existe en la organización.

El tercer objetivo está orientado a determinar los aspectos que deberían modificarse para hacer de la Municipalidad distrital de Sapiyllica un lugar aún mejor para trabajar. Los colaboradores investigados, consideran que para hacer de la institución un mejor lugar para trabajar, debería mejorar sobretudo el clima laboral, incluyendo la infraestructura y los sueldos; también consideran que la institución debe evitar los favoritismos políticos y mejorar el trato al personal

Los aspectos mencionados anteriormente dejan en evidencia que el clima laboral existente en la Municipalidad distrital de Sapiyllica de la provincia de Ayabaca, no es favorable; este clima se explica por la falta de credibilidad, respeto, imparcialidad, confianza y camaradería de la institución. Sin embargo, dentro de este escenario poco favorable, aparece el orgullo como el único aspecto valorado de manera positiva. Estos aspectos desfavorables afectan el desempeño laboral lo que a su vez puede dificultar el logro de los objetivos institucionales. Teniendo en cuenta que los trabajadores pasan la mayor parte de su vida en la organización, ésta debe proveer un ambiente humano y físico adecuado, con espacios óptimos para que los colaboradores se sientan motivados a realizar sus tareas.

Se debe tener en cuenta que cuando los trabajadores realizan sus tareas en un clima agradable, éstos pueden entregar lo mejor de sí, no solo para alcanzar objetivos personales, sino también para lograr sus objetivos institucionales. En este sentido, Ana María Gubbins, gerente general de Great Place to Work Instititue Perú, considera que “las empresas con un mejor clima laboral, son más productivas, innovadoras y rentables”.

El modelo Great to Place to Work (2013), señala que una organización que cuenta con un buen clima laboral, los colaboradores creen y confían en sus jefes, se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y por el trabajo que realizan y pasan de los mejor con sus compañeros de trabajo; sin embargo, el estudio indica que en la Municipalidad, ocurre precisamente lo contrario, el clima no es el adecuado y está lejos de ser un lugar excepcional para trabajar, a expresión del modelo. El modelo GPTW pone en el centro de

atención al ser del trabajador, precisando que una organización con un buen clima laboral, cuida el recurso humano. Esto es lo que hacen aquellas organizaciones que tienen el status de ser los mejores lugares para trabajar, lo que permite captar y retener los mejores colaboradores y ejecutivos.

## CONCLUSIONES

1. La credibilidad en la Municipalidad distrital de Sapollica, de la provincia de Ayabaca - Piura, es poco favorable. Se caracteriza por la falta de comunicación fluida entre los colaboradores y los jefes y por la falta de competencias de éstos para el cargo, lo que repercute negativamente en la asignación de los recursos en la institución. Los jefes tampoco demuestran integridad, mayormente no cumplen con lo que dicen ni cumplen sus promesas y tampoco conducen a la institución en forma ética y honesta.

Así, sólo para el 37.3% de trabajadores, la credibilidad está entre bueno y muy bueno. Este nivel se explica por el bajo nivel de valoración en la comunicación (41.2%), competencia (31.3%) e integridad (27.5%).

2. El respeto es otro de los aspectos desfavorables en la Municipalidad distrital de Sapollica. Se caracteriza por la falta de respaldo al trabajador, escasa participación en las decisiones laborales y poco cuidado de las personas. La institución no capacita al personal ni cuenta con otras estrategias para hacerlos crecer laboralmente; tampoco les proporciona todos los recursos y equipos necesarios para desarrollar las tareas, y no reconocen el esfuerzo extra que realiza el personal. Tampoco se incentiva al personal para que aporten con ideas y sugerencias; el lugar no es físicamente, emocionalmente y psicológicamente seguro para las labores. Los trabajadores no cuentan con espacios libres para atender sus problemas personales y no se les motiva para equilibrar el trabajo con su vida personal y familiar; tampoco cuentan con beneficios especiales y no hay un verdadero interés de la institución por los trabajadores como personas.

Así, únicamente, el 25.5% de trabajadores lo valora al respeto como bueno o muy bueno. Este nivel se explica por el bajo nivel de valoración en el respaldo (35.3%), participación (25.5%) y cuidado de las personas (25.5%).

3. En la municipalidad distrital de Sapollica no se evidencia imparcialidad, la cual se refleja en la falta de equidad, presencia de favoritismos y falta de justicia. Los trabajadores sienten que no perciben un salario de acuerdo al trabajo que realizan, y

tampoco reciben reconocimientos especiales; es más sienten que no los tratan bien. Los ascensos no se da a los que más lo merecen, y las decisiones mayormente se basan en criterios políticos más que técnicos, utilizando aquellos para tratar de conseguir las cosas. El personal siente que no es tratado en forma justa en relación a su edad, aunque si en relación a su género, preferencia sexual y raza. Otro aspecto favorable es que los trabajadores sienten que, si son tratados de forma injusta, tendrán la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo.

Así, en general, esta dimensión, es considerada como favorable, sólo por el 33.3%. Ésta valoración se explica por la valoración de la equidad (27.4%), ausencia de favoritismo (17.7%) y justicia (54.9%).

4. Los trabajadores de la municipalidad distrital de Sapollica, en general se sienten orgullosos de pertenecer a la institución; hay una valoración favorable por el trabajo personal, trabajo en equipo y por la identidad con la institución. Si bien para los colaboradores, su trabajo no marca la diferencia, sin embargo, sienten que su trabajo tiene un sentido especial y no solo es un empleo. Los trabajadores se sienten orgullosos cuando ven lo que han logrado, y están dispuestos a dar más de sí para hacer bien su trabajo. Los trabajadores si bien en general no tiene deseos de trabajar en la institución por mucho tiempo, ni se sienten orgullosos de decirle a otros que trabajen en la municipalidad, consideran que a muchos les gustaría ir a trabajar allí. También se sienten bien con la forma como contribuyen a la comunidad y por la oportunidad que tienen de participar en actividades en favor de ella.

De esta suerte, el orgullo en la organización llega al nivel del 58.8%, y se explica por el trabajo personal (56.8%), por el trabajo en equipo (76.5%) y el orgullo por la institución (52.9%).

5. La camaradería que existe en la municipalidad distrital de Sapollica tampoco es favorable, incluyendo las relaciones interpersonales, hospitalidad y sentido de pertenencia. Los trabajadores sienten que no pueden ser ellos mismos en el trabajo, no se celebran eventos especiales y no hay mucha preocupación por los demás. Tampoco consideran a dicha institución como un lugar amigable y entretenido para



trabajar y cuando una persona ingresa o es trasladada de otra área, no siempre se lo hace sentir bienvenida. Tampoco se evidencia un sentimiento de familia en la institución y no hay objetivos comunes con ella. No obstante hay un aspecto favorable; los trabajadores creen que pueden contar con la colaboración de los demás para realizar sus tareas.

Así, sólo el 29.4% de empleados la califica entre buena o muy buena a esta dimensión. Este nivel se explica por la valoración entre buena y muy buena en las relaciones interpersonales (37.1%), hospitalidad (41.1%) y sentido de pertenencia (35.3%).

6. El único aspecto que hace que la municipalidad distrital de Sapollica sea un lugar excelente para trabajar es el compañerismo entre trabajadores.
7. Los aspectos que refieren los trabajadores debe mejorar la municipalidad distrital de Sapollica para convertirla en un mejor lugar para trabajar, son el clima laboral, incluyendo la mejora en la infraestructura, los sueldos, evitar los favoritismos y mejorar el trato personal
8. En general el clima de la Municipalidad distrital de Sapollica es desfavorable, el que se explica por la falta de credibilidad, respeto, imparcialidad, confianza y camaradería en la organización. El único aspecto favorable, dentro de este escenario es el orgullo.

Así, el nivel del clima laboral de la Municipalidad distrital de Sapollica es deficiente (28.6%), regular (42.9%), bueno (28.6%). Entre bueno y muy bueno, la credibilidad alcanza, 37.3%, el respeto (25.5%), la imparcialidad (33.3%), el orgullo (58.8%) y la camaradería (29.4%).

## RECOMENDACIONES

Con la finalidad de lograr poco a poco que la Municipalidad distrital de Sapolilica se convierta en un excelente lugar de trabajo, se recomienda llevar la idea excelente de Great Place to Work, a la máxima expresión del detalle en la institución:

1. La credibilidad empresarial es una característica muy difícil de conseguir. Sin embargo, hay que buscarla, porque ella afianza la relación con los colaboradores. *La honestidad y transparencia* son cualidades que merecen el mayor reconocimiento en la institución.
2. Atender de manera especial a los colaboradores, *respetando sus ideas y opiniones* es una cualidad que hay que cuidar e incentivar siempre. *Tratarlo como un ser humano, considerar a su familia y preocuparse por su futuro desarrollo*, son ideas claves que deben ser llevadas en la institución al máximo detalle.
3. Ser imparcial permite ser *justo* en las decisiones y proceder con *rectitud, brindando las mismas oportunidades a todos y distribuyendo los beneficios por igual*. Si esto se convierte en prácticas habituales en la Municipalidad, la organización con esta virtud mantendrá siempre una imagen positiva entre sus colaboradores.
4. Conseguir que los colaboradores sientan *orgullo e identificación* con la organización es difícil. Por esta razón, la Municipalidad debe esforzarse por crecer y desarrollarse de manera positiva. Esto fortalecerá el compromiso.
5. Crear un ambiente laboral es fundamental para conseguir una *relación cordial entre los colaboradores* de la organización. Por esta razón, la Municipalidad, debe implementar los espacios necesarios que incentiven la camaradería.
6. Para mejorar la comunicación en la Municipalidad Distrital de Sapolilica se recomienda que exista dentro de la institución medios informativos que publiquen información real y a tiempo, estos medios pueden ser : rótulos en lugares estratégicos publicando información deportiva ,cultural, social, laboral y fechas importantes , así mismo se sugiere la implementación de periódico mural con toda la información relevante con la finalidad que los trabajadores estén al tanto de todos

los acontecimiento que se generan en la institución y así evitar que los rumores sean más creíbles.

7. Se recomienda que los líderes de la institución apliquen un sistema de Liderazgo Consultivo, con este sistema tanto líderes como empleados les permitirá mayor participación, es decir los empleados podrán tomar sus propias decisiones con el apoyo y dirección de sus líderes. Porque cuando se practica un modelo de liderazgo consultivo el clima laboral es más dinámico, provocando que los empleados estén satisfechos.
8. En la institución no se otorga ningún estímulo a sus trabajadores, la recomendación para eliminar esta inestabilidad emocional es que se otorguen bonos especiales los cuales pueden ser: por el cumplimiento de metas presupuestales al 100%, alto rendimiento en la institución y puntualidad.
9. Implementar un buzón de sugerencias para los empleados. A través de esta herramienta los empleados podrán expresar sus disconformidades, inquietudes y sugerencias. Al discernir con esta información se podrá dar paso a un diálogo entre directivos y empleados con el objetivo de intercambiar ideas y dar solución a las peticiones presentadas

## Referencias

- Great Place to Work. (2013). Las mejores empresas para trabajar en el Perú, 2013. *El Comercio*.  
Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina>
- Great Place To Work. (2015). *El poder de la gente. Las mejores empresas para trabajar en América latina*. Obtenido de  
[http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/El\\_poder\\_de\\_la\\_gente.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/El_poder_de_la_gente.pdf)
- Great Place To Work Institute. (2008). Obtenido de  
(<http://www.informabtl.com/2008/04/10/starbucks-mejor-lugar-para-trabajar/>)
- Great Place To Work Institute. (2012). Obtenido de  
[http://www.greatplacetowork.es/storage/documents/2012\\_-\\_Abstract\\_Libro\\_Best\\_People\\_Practices\\_Web\\_Site.pdf](http://www.greatplacetowork.es/storage/documents/2012_-_Abstract_Libro_Best_People_Practices_Web_Site.pdf)
- Great Place To Work Institute. (2014). *Las mejores empresas para trabajar en América Latina*.  
Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina>
- Great Place to Work Institute. (2015). Obtenido de  
[http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/El\\_poder\\_de\\_la\\_gente.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/El_poder_de_la_gente.pdf)
- Great Place to Work. Institute Latin American. (2010). Las mejores empresas para trabajar en América Latina. Best companies to work for 2010. *GESTIÓN V.15 N.3*. Obtenido de  
[http://www.wobi.com/sites/default/files/se\\_hace\\_camino\\_al\\_andar\\_las\\_100\\_mejores...encuesta\\_exclusiva.pdf](http://www.wobi.com/sites/default/files/se_hace_camino_al_andar_las_100_mejores...encuesta_exclusiva.pdf)
- Gubbins, A. M. (05 de Octubre de 2014). Las mejores empresas para trabajar en el Perú. *El Comercio*.
- Gubbins, A. M. (2016). Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>
- Huete, L. M. (1999). «Clienting: Marketing estratégico +servicios para el siglo XXI. *Revista de Antiguos alumnos del IESe, N°75*.
- Jiménez Yepes, O. J. (2013). *“El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009- 2011”*. Obtenido de  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4327/JimenezOscar2012.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Lyman, A. (2009). *Confianza en acción: Los beneficios que obtienen las empresas en donde los líderes, gerentes y empleados experimentan niveles altos de confianza mutua*. Obtenido de [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/la\\_confianza\\_en\\_accion.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/la_confianza_en_accion.pdf),
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Obtenido de [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf),
- Sánchez Juárez, S. V. (2014). *Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú*. Tesis doctoral, Piura.

## ANEXO 1

### INSTRUCCIONES

Por favor, responda este cuestionario relacionado con lo que sucede en la Municipalidad distrital de Sapiillica. Conteste en orden todas las preguntas, marcando la casilla que mejor describe su respuesta a cada oración o pregunta. Sea sincero consigo mismo al momento de responder. Recuerde que este test es confidencial, y sólo obedece a razones académicas.

---

### SECCIÓN I. CREDIBILIDAD

#### 1.1. Comunicación

1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

2. Los jefes comunican claramente sus expectativa

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta razonable.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

4. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## 1.2. Competencia

5. Los jefes operan el negocio en forma competente.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

6. Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a este lugar.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

7. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

8. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

9. A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

10. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

### 1.3. Integridad

11. Los jefes cumplen con sus promesas.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

12. Los jefes hacen lo que dicen

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

13. Creo que aquí habrá un despido masivo sólo como última opción.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

14. Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## SECCION II. Respeto

### 2.1. Respaldo

15. Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

16. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.



No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**17.** Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**18.** Los jefes aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## 2.2. Participación

**19.** Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**20.** Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## 2.3. Cuidado de las personas

**21.** Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**22.** Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**23.** Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**24.** Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**25.** A las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**26.** Los jefes demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**27.** Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## SECCION III. IMPARCIALIDAD

### 3.1. Equidad

**28.** Aquí el personal recibe un pago adecuado por su trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**29.** Siento que recibo un parte justa de las ganancias de la organización.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**30.** Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**31.** Recibo un buen trato, independientemente de la mi posición en la empresa.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

### 3.2. Ausencia de favoritismo

**32.** Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**33.** Los jefes evitan el favoritismo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**34.** Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

### 3.3. Justicia

**35.** El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**36.** El personal es tratado en forma justa independientemente de su raza.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**37.** El personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**38.** El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**39.** Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**40.** La empresa tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## SECCION IV. ORGULLO

### 4.1. Trabajo personal

**41.** Siento que mi participación hace la diferencia aquí.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**42.** Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

### 4.2. Equipo

**43.** Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**44.** Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

### 4.3. Empresa

**45.** Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**46.** Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**47.** A la gente le gusta venir a trabajar aquí.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**48.** Me siento bien por la forma en la que contribuimos a la comunidad.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**49.** Aquí, tengo la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## SECCION V. CAMARADERÍA

### 5.1. Relaciones interpersonales

**50.** Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**51.** Aquí celebramos acontecimientos especiales.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**52.** Aquí, las personas se preocupan por los demás.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## **5.2. Hospitalidad**

**53.** Este es un lugar amigable para trabajar.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**54.** Resulta entretenido trabajar aquí.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**55.** Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**56.** Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

### 5.3. Sentido de pertenencia

**57.** Aquí hay un sentimiento de “familia” o de “equipo”.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**58.** Estamos todos juntos en esto.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

**59.** Puedo contar con la colaboración de los demás.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	----------------------	--	----------------	-----------

## ANEXO 2

### COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS

**PREGUNTA A:** *"Comente brevemente aquello que considera excepcional de su empresa y que la convierte en un excelente lugar para trabajar"*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**PREGUNTA B:** *"Comente aquellos aspectos que, a su juicio, deberían modificarse para hacer de su empresa un lugar aún mejor"*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....